

การจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้าน  
การก่อการร้ายสากลตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกัน  
และแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย

โดย

พลตรี ไตรเทพ ศรีพันธุ์วงศ์  
เสนาธิการ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล  
กองบัญชาการกองทัพไทย

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๙  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๙ - ๒๕๖๐

## บทคัดย่อ

**เรื่อง** การจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย

**ลักษณะวิชา** การทหาร

**ผู้วิจัย** พลตรี ไตรเทพ ศรีพันธุ์วงศ์ **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** ๕๙

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑. เพื่อประเมินสถานภาพ การจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ในปัจจุบัน ๒. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อจำกัด และปัจจัยปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ๓. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย โดยผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการของหน่วยปฏิบัติการกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย จำนวน ๔๐ คน การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยนำเสนอในรูปแบบการพรรณนา และใช้แหล่งข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสารข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม

ผลการวิจัยสรุปว่า ๑. การจัดการความรู้ ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ยังขาดการสร้างความรู้ความเข้าใจ วิธีการและกระบวนการที่ดีพอ ส่งผลให้ขาดการบูรณาการองค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ดี องค์ความรู้ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ที่มีอยู่ไม่ถูกนำไปใช้ทดสอบในการฝึกและปฏิบัติ การทบทวนหลังการปฏิบัติ และการสอนงานระหว่างกัน ๒. การจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ยังประสบกับปัญหาและข้อจำกัดของการจัดการความรู้ เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของกำลังพลในเรื่องการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ยังไม่ถูกผลักดันให้เกิดการปฏิบัติอย่างแท้จริง อีกทั้งการปฏิบัติงานร่วมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ต้องมีการประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกหลายหน่วยงาน ทำให้ยากต่อการบูรณาการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การจัดทำคลังความรู้ ๓. รูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย คือ การจัดการความรู้แบบบูรณาการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เรียกว่า LKASA Egg Model เป็นตัวแบบ ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน คือ ๑) การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ ๒) การจัดการให้เกิดองค์ความรู้ ๓) การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้ ๔) การจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ๕) การจัดการให้เกิดชุมชมทรัพยากรความรู้

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยพบว่า ในระดับหน่วยงาน ต้องส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ จนสามารถพัฒนาให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งในระดับผู้ปฏิบัติการ ระดับฝ่ายอำนวยการและเจ้าหน้าที่ และหน่วยงานควรนำผลการวิจัยไปใช้ หรือประยุกต์ใช้ให้ได้ผลอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

## คำนำ

การจัดทำเอกสารวิจัย เรื่อง การจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหการก่อการร้ายของประเทศไทย ซึ่งเป็นเอกสารวิจัยประกอบการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๙ ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญของกระบวนการและมาตรฐานในการเตรียมความพร้อมเพื่อการปฏิบัติการกิจต่อต้านการก่อการร้าย โดยสอดคล้องกับ นโยบายการป้องกันและการแก้ไขปัญหการก่อการร้าย แนวทางการใช้กำลังกองทัพเพื่อสนับสนุนการแก้ไขปัญหการก่อเหตุร้ายในประเทศ นโยบายการเตรียมพร้อมแห่งชาติ ความมั่นคงร่วมสมัย (Contemporary Security) และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่จะทำให้ได้มา การเก็บรักษาและการนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้นผู้วิจัยในฐานะบุคลากรคนหนึ่งของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล จึงสนใจที่จะศึกษากระบวนการในการจัดการความรู้ที่จะนำมาใช้ในการเตรียมความพร้อมในการป้องกันและแก้ไขปัญหการก่อการร้ายของประเทศไทยดังกล่าวข้างต้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อกองทัพ และประเทศไทยในอนาคตต่อไป

พลตรี

(ไตรเทพ ศรีพันธุ์วงศ์)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๙

ผู้วิจัย

# สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ	
คำนำ	
สารบัญ	
สารบัญตาราง	
สารบัญแผนภาพ	
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
ขอบเขตของการวิจัย	๓
วิธีดำเนินการวิจัย	๓
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๔
<b>บทที่ ๒ การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๕</b>
นโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหาคารก่อการร้าย	๖
แนวทางการใช้กำลังกองทัพเพื่อสนับสนุนการแก้ไขปัญหาคารก่อเหตุร้ายในประเทศ	๘
นโยบายการเตรียมพร้อมแห่งชาติ	๑๐
ความมั่นคงร่วมสมัย	๑๓
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	๑๘
การจัดการความรู้	๒๐
องค์ประกอบและกระบวนการของการจัดการความรู้	๒๕
กรอบแนวคิดของการวิจัย	๓๕
สรุป	๓๖
<b>บทที่ ๓ การจัดการความรู้ตามแนวทางปฏิบัติในกลไกการแก้ปัญหาคารก่อการร้าย</b>	<b>๓๗</b>
ขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย	๓๗
การจำแนกข้อมูล	๓๘
การสร้างข้อสรุป	๔๗

## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ ๔ การจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้าย สากลตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย ของประเทศไทย	๕๐
ประเมินสถานภาพ การจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้าย สากล ในปัจจุบัน	๕๐
ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้าน การก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหา การก่อการร้ายของประเทศไทย	๕๒
บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ	๖๐
สรุป	๖๐
ข้อเสนอแนะ	๖๓
บรรณานุกรม	๖๕
ภาคผนวก	๖๗
ประวัติย่อผู้วิจัย	๗๐

## สารบัญตาราง

ตารางที่

หน้า

๔-๑ วิธีปฏิบัติในการจัดการความรู้ ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ๕๔

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า	
๒-๑	เกลียวความรู้	๒๒
๒-๒	หน้าต่างความรู้ประตูปัญญา	๒๓
๒-๓	กระบวนการความรู้	๒๙
๒-๔	LKASA Egg Model	๓๐
๒-๕	กรอบความคิดการวิจัย	๓๖
๓-๑	พื้นที่รับผิดชอบนามบินทั่วประเทศ และพื้นที่ ๗๔ จังหวัด	๔๖
๔-๑	ผังกระบวนการจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล	๕๓
๔-๒	ผังกระบวนการ ในการกำหนดองค์ความรู้ที่ใช้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย	๕๘

# บทที่ ๑

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐบาลได้กำหนดนโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหาค่าการก่อการร้าย พ.ศ.๒๕๕๕ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อ ๑๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๕๖ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การป้องกันและแก้ไขปัญหาค่าการก่อการร้ายเป็นไปอย่างมีระบบ มีเอกภาพ และประสิทธิภาพ ให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน รวมทั้งประชาคมระหว่างประเทศ และให้ประชาชนมีจิตสำนึกเข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาค่า โดยให้มีแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาค่าการก่อการร้ายสากล ประกอบด้วยขั้นตอนการ ๔ ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการในภาวะปกติ ขั้นการยับยั้งและเจรจาต่อรอง ขั้นการยุติปัญหา และขั้นการส่งมอบ มีกลไกในการแก้ไขปัญหาค่าในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ ได้แก่ คณะกรรมการนโยบายและอำนวยการแก้ไขปัญหาค่าการก่อการร้ายสากล (นอก.) คณะอนุกรรมการอำนวยการแก้ไขปัญหาค่าการก่อการร้ายสากล (อกรส.) กระทรวงกลาโหม กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงคมนาคม กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงพลังงาน กระทรวงมหาดไทย กระทรวงสาธารณสุข สำนักข่าวกรองแห่งชาติ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สำนักงานอัยการ กองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ ชุดเจรจาต่อรองแห่งชาติ โดยมีสภาความมั่นคงแห่งชาติและศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลเป็นหน่วยรับผิดชอบหลักในการประสานการปฏิบัติ ประกอบกับสั่งการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ในการประชุมสภาความมั่นคงแห่งชาติ ครั้งที่ ๑/๒๕๕๙ เมื่อ ๒๕ มกราคม ๒๕๕๙ เรื่อง แนวทางการใช้กำลังกองทัพเพื่อสนับสนุนการแก้ไขปัญหาค่าการก่อการร้ายในประเทศ โดยให้ทุกส่วนราชการติดตาม และระวังป้องกันการก่อการร้ายในประเทศ รวมถึงการเตรียมความพร้อมในการสนับสนุนการปฏิบัติตามความจำเป็นของสถานการณ์

ด้วยภารกิจและภัยคุกคามจากการก่อการร้าย จึงพิจารณาได้ว่าศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลควรมีกระบวนการและมาตรฐานในการเตรียมความพร้อม โดยสอดคล้องกับนโยบายการป้องกันและการแก้ไขปัญหาค่าการก่อการร้าย แนวทางการใช้กำลังกองทัพเพื่อสนับสนุนการแก้ไขปัญหาค่าการก่อการร้ายในประเทศ นโยบายการเตรียมพร้อมแห่งชาติ ความมั่นคงร่วมสมัย (Contemporary Security) และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จากการที่ได้ศึกษาค้นคว้าในขั้นต้นพบว่ากระบวนการหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการดำเนินการได้ คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยการจัดการความรู้เป็นการบริหารจัดการ และกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หรือ หน่วยงานย่อยขององค์กรเพื่อสร้าง และใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้เป็นการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่จะทำได้มา เก็บรักษาและนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่



ต้องการ เช่น การบรรลุเป้าหมายของงาน การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาบุคลากร การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาระบบ เป็นต้น

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การนำความรู้มาใช้โดยมีกระบวนการในการสรรหา เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคคลเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม การจัดการความรู้เน้นที่การปฏิบัติ (Practice) โดยมีความสำคัญอยู่ที่ผู้ปฏิบัติงานหาใช้ผู้รู้หรือทฤษฎีไม่ จึงเป็นเครื่องมือ (Mean) ไม่ใช่เป้าหมาย (End) ซึ่งองค์กรที่มุ่งหวังเป็นองค์กรคุณภาพ ต้องมีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมและนำความรู้มาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ นั่นคือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ความรู้นั้นจำแนกออกได้เป็น ๓ ประเภทได้แก่ความรู้โดยนัย (Tacit หรือ Implicit Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การสนทนา การฝึกอบรม ความเชื่อ เจตคติของแต่ละบุคคล เป็นความรู้ที่ติดกับสติปัญญา และประสบการณ์ ถือได้ว่าเป็นองค์ความรู้ของแต่ละบุคคล เป็นความรู้ที่ไม่อยู่นิ่ง จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ของการใช้ความรู้ของแต่ละคน ก็คือความรู้ที่ผ่านกระบวนการการขัดเกลาทางสังคม เมื่อปฏิบัติงานนานๆจะเกิดความซ้ำซ้อน แต่เป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการ ไม่ได้มีการจัดระบบ หรือจัดหมวดหมู่ แต่สามารถแลกเปลี่ยน หรือนำมาเล่าสู่กันฟังได้ ความรู้ที่ปรากฏ (Explicit Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบุคคลออกมาในรูปของบันทึกในรูปแบบต่างๆ ซึ่งก็คือสารสนเทศนั่นเอง ถือได้ว่าเป็นการใช้สัญลักษณ์ ไม่ว่าจะเป็นภาษาพูดหรือ ภาษาเขียน เพื่อบันทึกความรู้นั้นๆ ทำให้เข้าใจได้กว้างขวาง มีการสะสมมานาน และความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Culture Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เกิดจากความเชื่อ ศรัทธา ซึ่งเกิดจากผลสะท้อนกลับของตัวความรู้ และสภาพแวดล้อมขององค์กร องค์กรที่พัฒนามานานจะมีการพัฒนาความเชื่อร่วมกัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติขององค์กร ความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งก็คือวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง สำหรับรูปแบบการจัดการความรู้ในปัจจุบันนี้มีหลายรูปแบบ แต่ที่ได้พบทวนรูปแบบที่ใช้ในประเทศไทย และประสบความสำเร็จ มี ๓ รูปแบบคือ

**๑. แบบบูรณาการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดย** นายแพทย์ พิเชฐ บัญญัติ ใช้ตัวแบบ LKASA Egg Model ๕ ขั้นตอน ได้แก่ การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ การจัดการให้เกิดองค์ความรู้ การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้ การจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการให้เกิดชุมชนความรู้ มาใช้ในการดำเนินการจัดการความรู้

**๒. แบบกางปลา** โดย ประพนธ์ ผาสุกยึด ใช้วิธีนำ ๓ ส่วนหลักของการจัดการความรู้ ได้แก่ เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้และชุมชนความรู้ มาพิจารณาและสัมพันธ์กับปัจจัย ๓ ประการ ได้แก่ การเอื้อให้เกิดระบบ การอำนวยความสะดวก และการจัดกิจกรรมมาใช้ในการดำเนินการจัดการความรู้

**๓. แบบสามมิติโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ** ใช้วิธีประยุกต์วงจรการจัดการความรู้ ๖ องค์ประกอบ เข้ากับกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) ๖ องค์ประกอบ และปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ (Key Enablers) ๕ ปัจจัย มาใช้ในการดำเนินการจัดการความรู้

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะบุคลากรคนหนึ่งของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล จึงสนใจที่จะศึกษากระบวนการในการจัดการความรู้ที่จะนำมาใช้ในการเตรียมความพร้อมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทยดังกล่าวข้างต้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อกองทัพ และประเทศไทย ในอนาคตต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อประเมินสถานภาพ การจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ในปัจจุบัน
๒. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อจำกัด และปัจจัยปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
๓. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย

## ขอบเขตของการวิจัย

๑. ด้านผู้ให้ข้อมูล/ แหล่งข้อมูล ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการของหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย
๒. ด้านเนื้อหาหรือประเด็นที่ต้องการศึกษา การจัดการความรู้ ตามแนวทางปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย
๓. ระยะเวลา พฤศจิกายน ๒๕๕๙ – สิงหาคม ๒๕๖๐

## วิธีดำเนินการวิจัย

๑. วิธีวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)
๒. ผู้ให้ข้อมูลหรือแหล่งข้อมูล
  - ๒.๑ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการของหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย จำนวน ๔๐ คน และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participle Observation) กับผู้ปฏิบัติงาน
  - ๒.๒ ข้อมูลทุติภูมิ (Secondary Data) จากเอกสาร ระเบียบ คำสั่ง กฎหมายและข้อมูลทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการป้องกันและการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย
๓. เครื่องมือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
๔. การเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจำนวน ๔๐ คน เพื่อศึกษาความต้องการและหัวข้อเรื่องต่างๆ ในการพิจารณาจัดการความรู้ รวมทั้งสภาพของปัญหาที่เป็นภัยคุกคามด้านการก่อการร้าย
๕. การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยนำเสนอในรูปแบบการพรรณนา และใช้แหล่งข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสาร ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ได้รับทราบสถานภาพ ปัญหา ข้อจำกัด และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล
๒. ได้รูปแบบและแนวทางในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหการก่อการร้ายของประเทศไทย

## บทที่ ๒

### การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

๑. นโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย

๑.๑ ความหมายและความสำคัญของนโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย

๑.๒ แนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายสากล

๒. แนวทางการใช้กำลังกองทัพเพื่อสนับสนุน การแก้ไขปัญหาการก่อเหตุร้ายในประเทศ

๒.๑ นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม

๒.๒ ความพร้อมของหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย

๒.๓ การใช้กำลังกองทัพเพื่อนำศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงานไป

ใช้ในการสนับสนุนการแก้ไขปัญหามา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. นโยบายการเตรียมพร้อมแห่งชาติ

๓.๑ ความสำคัญ

๓.๒ นโยบาย

๓.๓ แนวทางปฏิบัติ

๔. ความมั่นคงร่วมสมัย (Contemporary Security)

๔.๑ ความหมายและความสำคัญของภัยคุกคาม

๔.๒ ความมั่นคงร่วมสมัย

๕. กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

๕.๑ กฎหมายในประเทศ

๕.๒ กฎหมายระหว่างประเทศ

๖. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

๖.๑ ความหมายและความสำคัญของการจัดการความรู้

๖.๒ องค์ประกอบและกระบวนการของการจัดการความรู้

๖.๓ รูปแบบของการจัดการความรู้

โดยการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมข้างต้น จะดำเนินการไปตามลำดับ

## นโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหาค่าการก่อการร้าย

นโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหาค่าการก่อการร้าย พุทธศักราช ๒๕๔๕ โดย คณะกรรมการ นโยบายและอำนวยการแก้ไขปัญหาค่าการก่อการร้ายสากล สำนักนายกรัฐมนตรี สรุป ดังนี้

### ๑. ความหมายและความสำคัญของนโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหาค่าการก่อการร้าย

#### ๑.๑ วัตถุประสงค์

๑.๑.๑ เพื่อให้การป้องกันและแก้ไขปัญหาค่าการก่อการร้ายเป็นไปอย่างมีระบบมีเอกภาพ มีประสิทธิภาพและทันต่อเหตุการณ์

๑.๑.๒ เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน รวมทั้งประชาคมระหว่างประเทศในการป้องกันและแก้ไขปัญหาค่าการก่อการร้าย

๑.๑.๓ เพื่อให้ประชาชนมีจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาค่าการก่อการร้าย

#### ๑.๒ นโยบาย

๑.๒.๑ ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกในการป้องกันปัญหาค่าการก่อการร้าย รวมทั้งจัดระบบและกลไกในการแก้ไขปัญหาค่าการก่อการร้ายให้พร้อมเผชิญเหตุการณ์

๑.๒.๒ พัฒนาประสิทธิภาพการข่าวกรองและจัดระบบการประสานงาน การข่าวให้สามารถวิเคราะห์เชิงลึก และติดตามความเคลื่อนไหวการก่อการร้ายได้อย่างทันเหตุการณ์

๑.๒.๓ ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบข้อบังคับให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและสถานการณ์ เพื่อให้สามารถจัดการกับปัญหาค่าการก่อการร้ายได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อเหตุการณ์

๑.๒.๔ พัฒนาศูนย์กลาง ระบบข้อมูลข่าวสาร และองค์ความรู้ เพื่อให้สามารถป้องกัน และแก้ไขปัญหาค่าการก่อการร้ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๒.๕ ให้ความรู้ ความเข้าใจ และปลูกจิตสำนึกของภาคประชาชนให้ตระหนักถึงภัยจากการก่อการร้าย และให้มีส่วนร่วมกับภาครัฐในด้านข่าว รวมทั้งเป็นเครือข่ายในระดับชุมชนเพื่อป้องกันปัญหาค่าการก่อการร้าย

๑.๒.๖ ลดปัจจัยและเงื่อนไขที่เกื้อกูลต่อการก่อการร้าย โดยดำเนินการปราบปรามขบวนการข้ามชาติที่เป็นที่มาของการลักลอบค้าอาวุธ การลักลอบเข้าเมือง การปลอมแปลงเอกสาร และการสนับสนุนทางการเงิน รวมทั้งลดเงื่อนไขที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อบุคคลบางกลุ่มที่ถูกชักจูงให้เข้าร่วมกับกลุ่มก่อการร้าย

๑.๒.๗ กระชับและขยายความร่วมมือในระดับภูมิภาค เพื่อสร้างเครือข่ายการป้องกันและแก้ไขปัญหาค่าการก่อการร้าย และจัดตั้งกลไกประสานงานและช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและทันเวลา รวมทั้งการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์ร่วมกัน

๑.๒.๘ ร่วมมือกับประชาคมระหว่างประเทศ ทั้งในรูปทวิภาคีและพหุภาคี เพื่อสร้างเครือข่ายในการป้องกันและแก้ไขปัญหาค่าการก่อการร้ายในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งปฏิบัติตาม

พันธกรณีระหว่างประเทศภายใต้กรอบสหประชาชาติ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงผลประโยชน์และความมั่นคงของชาติเป็นสำคัญ

๑.๒.๙ ประสานแผนเตรียมความพร้อมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสนธิทรัพยากรอย่างใกล้ชิดระหว่างภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ เอกชน และประชาชน รวมทั้งจัดให้มีระบบการประสานงานที่ชัดเจนระหว่างหน่วยที่เกี่ยวข้อง และฝึกซ้อมการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความพร้อมในการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดเหตุการณ์ และฟื้นฟูบูรณะภายหลังเกิดเหตุการณ์

๑.๒.๑๐ ในกรณีการก่อการร้ายในลักษณะการก่อวินาศกรรมที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงให้สภาพความมั่นคงแห่งชาติเป็นองค์การรับผิดชอบและอำนวยความสะดวกแก้ไขให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้ ตามแผนป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนแห่งชาติ ในส่วนของการป้องกันและระงับการก่อวินาศกรรมที่กำหนดขึ้นโดยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติ ป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน พุทธศักราช ๒๕๒๒

๑.๒.๑๑ ในกรณีการก่อการร้ายสากล ให้คณะกรรมการนโยบายและอำนวยความสะดวกแก้ไขปัญหการก่อการร้ายสากล (นอก.) เป็นองค์กระด้นนโยบายและอำนวยความสะดวกประสานการปฏิบัติให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้ และให้อนุกรรมการอำนวยความสะดวกแก้ไขปัญหการก่อการร้ายสากล (อกรส.) รวมทั้งอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องทำหน้าที่ช่วยเหลือการปฏิบัติงาน โดยให้ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล (ศตค.) เป็นองค์กรประสานการปฏิบัติและกำกับดูแลหน่วยปฏิบัติการพิเศษ และหน่วยเกี่ยวข้องในการป้องกันและแก้ไขปัญหการก่อการร้ายสากล ในกรณีที่เป็นเพื่อประโยชน์ในการควบคุมสถานการณ์ รัฐบาลอาจประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินเฉพาะพื้นที่ โดยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พุทธศักราช ๒๕๔๕

## ๒. แนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหการก่อการร้ายสากล

### ๒.๑ กล่าวโดยทั่วไป

การก่อการร้ายสากลที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อประเทศไทย ทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นวิธีการที่ปิดลับ รวดเร็ว ยากต่อการติดตามพฤติการณ์ความเคลื่อนไหวและพิสูจน์ทราบล่วงหน้า มีรูปแบบการดำเนินการโดยทั่วไป ดังนี้

๒.๑.๑ การข่มขู่จะก่อวินาศกรรมหรือสังหารบุคคล หากไม่ปฏิบัติตามข้อเรียกร้อง

๒.๑.๒ การลักพาตัวบุคคล

๒.๑.๓ การปล้นยึดอาคารหรือยานพาหนะ

๒.๑.๔ การจับยึดตัวประกันไว้ในสถานที่แห่งใดแห่งหนึ่ง

๒.๑.๕ การยึดแหล่งทรัพยากรหรือสถานที่สำคัญ

### ๒.๒ ความมุ่งหมาย

เพื่อให้การดำเนินการป้องกันและแก้ไขปัญหการก่อการร้ายสากลเป็นไปตามนโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหการก่อการร้ายสากลอย่างมีประสิทธิภาพ

**๒.๓ การปฏิบัติ** เพื่อให้องค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความพร้อมและมีความเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบ จึงแบ่งขั้นตอนการปฏิบัติออกเป็น ๔ ชั้น ดังนี้

- ๒.๓.๑ ชั้นการเตรียมการในภาวะปกติ
- ๒.๓.๒ ชั้นการยับยั้งและเจรจาต่อรอง
- ๒.๓.๓ ชั้นการยุติปัญหา
- ๒.๓.๔ ชั้นการส่งมอบ

ข้อสรุปนโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย นโยบายฉบับนี้ได้ให้ความสำคัญลำดับแรกในการป้องกันปัญหาการก่อการร้าย ด้วยการจัดระบบกลไกในการแก้ไขปัญหมาให้พร้อมเผชิญเหตุการณ์ การพัฒนาประสิทธิภาพการข่าวกรอง และจัดระบบการประสานงานการข่าว การปรับปรุงและพัฒนากฎหมายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การพัฒนาบุคลากร ระบบข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ การสร้างพลังทางสังคมจิตวิทยาที่เข้มแข็ง และปลูกจิตสำนึกของประชาชนให้ตระหนักถึงภัย และเข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันและแก้ไขปัญหา การกระชับและขอความร่วมมือในระดับภูมิภาค และประชาคมระหว่างประเทศ การประสานแผนเตรียมความพร้อมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสนธิทรัพยากรของทุกฝ่าย ตลอดจนการจัดให้มีการฝึกซ้อมการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

## แนวทางการใช้กำลังกองทัพเพื่อสนับสนุนการแก้ไขปัญหาการก่อเหตุร้ายในประเทศ

ผลการประชุมพิจารณาแนวทางการใช้กำลังกองทัพเพื่อสนับสนุนการแก้ไขปัญหาการก่อเหตุร้ายในประเทศ ตามหนังสือสำนักนโยบายและแผนกระทรวงกลาโหม ที่ กท. ๐๒๐๗/๕๑๓ ลง ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙ สรุปดังนี้

**๑. นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม** สั่งการในการประชุมสภากลาโหม ครั้งที่ ๑/๒๕๕๙ เมื่อ ๒๕ มกราคม ๒๕๕๙ ให้ทุกส่วนราชการติดตามและระวังป้องกันการก่อเหตุร้ายในประเทศ รวมถึงการเตรียมความพร้อมในการสนับสนุนการปฏิบัติการกิจดูแลรักษาความปลอดภัยสถานที่หรือพื้นที่ที่มีความเสี่ยง ตามความเหมาะสมและความจำเป็นของสถานการณ์

**๒. ความพร้อมของหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย**  
สรุปได้ว่า การใช้กำลังแก้ไขสถานการณ์นั้นเจ้าหน้าที่ตำรวจ (ศปก.ตร.) จะรับผิดชอบเข้าควบคุมการปฏิบัติในขั้นต้น ตามแผนสันติรักษ ๔๘ สำหรับกำลังภายใต้ความรับผิดชอบของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล สามารถจัดกำลังเข้าปฏิบัติการในพื้นที่เกิดเหตุ ประกอบด้วย หน่วยปฏิบัติการพิเศษ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล หน่วยปฏิบัติการพิเศษกองทัพเรือ หน่วยปฏิบัติการพิเศษกองทัพอากาศ หน่วยปฏิบัติการพิเศษสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (อรินทราช ๒๖) และหน่วยปฏิบัติการพิเศษสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (นเรศวร ๒๖๑) รวมทั้งสามารถให้การสนับสนุนชุดทำลายล้างและเก็บกู้วัตถุระเบิด ชุดแพทย์ ชุดสุนัขทหาร ชุดเคมี ชีวะ และชุดเจรจาต่อรองตามความจำเป็นของสถานการณ์

**๓. การใช้กำลังกองทัพเพื่อนำศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงานไปใช้ในการสนับสนุนการแก้ไขปัญหา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ** โดยมีความสอดคล้องกับสถานการณ์และลักษณะของวิธีการก่อเหตุซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การแบ่งมอบความรับผิดชอบและการจัดกำลังที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาตามระดับสถานการณ์ รวมถึงข้อจำกัดในการดำเนินการตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใต้กรอบของกฎหมาย โดยสามารถกำหนดแนวทางการใช้กำลังในความรับผิดชอบของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ดังนี้

### ๓.๑ สถานการณ์ปกติ แบ่งเป็น ๒ ลักษณะ

**๓.๑.๑ ลักษณะแรก** เจ้าหน้าที่ตำรวจจะสามารถร้องขอและขอความร่วมมือการสนับสนุนเจ้าหน้าที่ทหารรวมถึงกำลังในความรับผิดชอบของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ในการปฏิบัติการรักษาความสงบเรียบร้อยได้ โดยผู้ปฏิบัติหน้าที่จะได้รับการคุ้มครองตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน เจ้าหน้าที่ทหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ในการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงของชาติได้อย่างคล่องตัวมากขึ้นจากการได้รับแต่งตั้งเป็นเจ้าพนักงานและผู้ช่วยเจ้าพนักงานรักษาความสงบเรียบร้อยตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ ๓/๒๕๕๘ ลง ๑ เมษายน ๒๕๕๘ และคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ ๕/๒๕๕๘ ลง ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘

**๓.๑.๒ ลักษณะที่สอง** การริเริ่มการใช้กำลังทหารในความรับผิดชอบของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล จะเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พุทธศักราช ๒๕๕๑ หมวด ๔ มาตรา ๓๖ ซึ่งกำหนดไว้ว่า “การใช้กำลังทหารหรือการอื่นใดเพื่อป้องกันระงับหรือปราบปรามการกระทำความผิดที่เป็นภัยต่อความมั่นคงของรัฐหรือเกี่ยวข้องกับการก่อการร้าย ซึ่งจำเป็นต้องใช้กำลังทหารเพื่อระงับเหตุการณ์ร้ายแรงโดยรวดเร็ว มิให้เหตุการณ์มีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น หรือ เพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์แห่งชาติให้เป็นไปตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด เว้นแต่จะมีกฎหมายกำหนดเป็นอย่างอื่น” และข้อบังคับกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการใช้กำลังทหาร การเคลื่อนย้ายกำลังทหาร และการเตรียมพร้อม พุทธศักราช ๒๕๔๕ ข้อ ๗ ซึ่งกำหนดไว้ว่า “การใช้กำลังทหารที่มีอาวุธจะกระทำต่อเมื่อได้รับคำสั่งจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม หรือผู้ที่ได้รับมอบอำนาจเป็นหนังสือจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม” โดยกำลังทหารจะได้รับการคุ้มครองตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พุทธศักราช ๒๕๕๑ มาตรา ๔๐ ซึ่งกำหนดไว้ว่า “ให้เจ้าหน้าที่ทางทหารเป็นเจ้าพนักงานตามประมวลกฎหมายอาญา”

**๓.๒ สถานการณ์ที่มีการดำเนินการตามขั้นตอนการแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายสากล ผ่านองค์การแก้ปัญหาการก่อการร้ายสากล คณะกรรมการนโยบายและอำนวยการแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายสากล (นอก.) และคณะอนุกรรมการอำนวยการแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายสากล (อกรส.) ซึ่งสภาความมั่นคงแห่งชาติในฐานะฝ่ายเลขานุการฯ รับผิดชอบการปฏิบัติ** โดยในการดำเนินการดังกล่าว จำเป็นต้องประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินที่มีความร้ายแรงตามพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พุทธศักราช ๒๕๔๘ มาตรา ๑๑ โดยนายกรัฐมนตรีจะมีอำนาจตามข้อ ๑๐ ซึ่งกำหนดไว้ว่า “ออกคำสั่ง



ให้ใช้กำลังทหารเพื่อช่วยเจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครอง หรือเจ้าหน้าที่ตำรวจ ระวังเหตุการณ์ร้ายแรงหรือควบคุมสถานการณ์ให้เกิดความสงบโดยด่วน”

ข้อสรุป แนวทางการใช้กำลังกองทัพเพื่อสนับสนุน การแก้ไขปัญหาการก่อเหตุร้ายในประเทศ สามารถตอบสนองการแก้ไขปัญหาการก่อเหตุร้ายในประเทศได้ทันต่อสถานการณ์ ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยจะช่วยเพิ่มบทบาทและสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อกองทัพในการรักษาความปลอดภัยแก่ชีวิตและทรัพย์สิน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## นโยบายการเตรียมพร้อมแห่งชาติ

### ๑. ความสำคัญของการเตรียมความพร้อมแห่งชาติ

รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมในการจัดการสถานการณ์ฉุกเฉิน อันเกิดจากภัยด้านสาธารณสุขและภัยด้านความมั่นคง จึงได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการทบทวน และปรับปรุงระบบการบริหารจัดการงานเตรียมพร้อมแห่งชาติให้สามารถป้องกันและบรรเทาความเสียหายจากสาธารณสุข อันมีมาอย่างฉุกเฉินและร้ายแรงตามแผนป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนแห่งชาติ และภัยด้านความมั่นคงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและทันทั่วทั้งที่ บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในชาติ โดยมุ่งเน้นให้ทุกภาคส่วนในชาติได้ตระหนัก ร่วมมือและร่วมใจในการป้องกันและแก้ไขปัญหาของชาติ

### ๒. นโยบายของการเตรียมความพร้อมแห่งชาติ

๒.๑ ทุกภาคส่วนได้มีการเตรียมความพร้อมในการป้องกันภัย บรรเทาสาธารณสุข ภัย ระวังภัย และการฟื้นฟูภายหลังจากการเกิดภัย ให้พร้อมเผชิญสาธารณสุขภัยด้านความมั่นคง และสถานการณ์ฉุกเฉิน

๒.๒ หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชนองค์กรเอกชน และภาคประชาชนมีส่วนร่วมและสนับสนุนแผนป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนแห่งชาติและแผนป้องกันประเทศ

๒.๓ หน่วยงานได้ยึดถือสำหรับจัดทำแผนรองรับในการป้องกันภัย บรรเทาสาธารณสุข ภัย การระงับภัยและการฟื้นฟูภายหลังจากการเกิดสาธารณสุข ภัยด้านความมั่นคง และสถานการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

๒.๔ การบริหารจัดการในการเตรียมพร้อมทั้งระบบมีเอกภาพ ประสิทธิภาพ และทันทั่วทั้งที่ ในทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

### ๓. แนวทางการปฏิบัติ

๓.๑ การเตรียมพร้อมด้านทรัพยากร ให้ทุกภาคส่วนมีการเตรียมพร้อมด้านทรัพยากรตั้งแต่ในภาวะปกติเพื่อให้ความพร้อมในการป้องกันและเผชิญกับสาธารณสุข ในด้านความมั่นคงและสถานการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นโดยกำหนดแนวทางปฏิบัติดังนี้

๓.๑.๑ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำฐานข้อมูลตรวจสอบและระบุ ประเภทของทรัพยากรที่มีอยู่ และต้องการขอรับการสนับสนุน รวมทั้งประสานและแลกเปลี่ยนข้อมูล หน่วยงานในประเทศและต่างประเทศ ทั้งทางวิชาการ เทคนิค ความรู้ ทักษะ ผู้เชี่ยวชาญและการ

ฝึกอบรมในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยภัยด้านความมั่นคงและสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นตั้งแต่ในภาวะปกติ

๓.๑.๒ ให้มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลการเตรียมพร้อม ด้านทรัพยากรหรือปัจจัยต่างๆ ให้มีความทันสมัย และเชื่อมต่อฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ศูนย์เตือนภัยพิบัติแห่งชาติ ศูนย์บรรเทาสาธารณภัย กระทรวงกลาโหม ศูนย์ระดมสรรพกำลัง ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ศูนย์ปลอดภัยคมนาคม ศูนย์ปฏิบัติการเตือนภัยทางธรรมชาติ ศูนย์ปฏิบัติการประชาสัมพันธ์ ในสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อประเทศชาติ และศูนย์บริหารวิกฤตการณ์ระดับชาติ เป็นต้น เพื่อประโยชน์ในการประสานการปฏิบัติและสนับสนุนการดำเนินงานระหว่างกัน

๓.๑.๓ ให้มีการประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าและนำข้อมูลข่าวสารมาวิเคราะห์และดำเนินการวิธีด้านข่าวกรอง เพื่อป้องกันและลดผลกระทบอันเกิดจากสาธารณภัย ภัยด้านความมั่นคงและสถานการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้น

๓.๑.๔ ให้มีการจัดระบบการสื่อสารและโทรคมนาคมทั้งระบบหลัก และระบบสำรอง ให้สามารถใช้งานได้ในทุกสถานการณ์

๓.๑.๕ ให้มีหน่วยงาน ศูนย์กลาง จัดการด้านข่าวสาร เพื่อติดตามและให้ข้อมูลความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์ฉุกเฉินอย่างถูกต้อง โดยประชาสัมพันธ์ให้แก่หน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือการดำเนินการตามนโยบายการเตรียมพร้อมแห่งชาติ

**๓.๒ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน** ให้หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน องค์กรเอกชน และภาคประชาชน มีส่วนร่วมและสนับสนุนแผนป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนแห่งชาติ และแผนป้องกันประเทศโดยกำหนดแนวทางปฏิบัติดังนี้

๓.๒.๑ ให้มีการจัดทำระบบการแจ้งเตือนภัย ระบบการอพยพประชาชน ระบบกู้ภัย ระบบการให้ความช่วยเหลือ ระบบการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของผู้ประสบภัย และระบบการจัดส่งความช่วยเหลือ และการดำเนินการด้านต่างๆ แก่ผู้ประสบภัย

๓.๒.๒ ให้มีการส่งเสริมสนับสนุนในการสร้างจิตสำนึก และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยจัดให้มีหลักสูตรการเรียนการสอน การฝึกอบรม การรณรงค์ และการประชาสัมพันธ์ ในสถานศึกษา และชุมชน เกี่ยวกับการแจ้งเตือนภัย การป้องกันภัย และแนวทางปฏิบัติเมื่อเกิดภัยในแต่ละกรณี

๓.๒.๓ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน องค์กรเอกชน และภาคประชาชน ได้เข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการเตรียมความพร้อมเพื่อ การป้องกันภัย การบรรเทาภัย การระงับภัย และการฟื้นฟูภายหลังการเกิดสาธารณภัยภัยด้านความมั่นคง และสถานการณ์ฉุกเฉิน

**๓.๓ การจัดทำแผนงาน** ให้หน่วยงานจัดทำแผนรองรับในการป้องกันภัย การบรรเทาภัย การระงับภัย และการฟื้นฟูภายหลังการเกิดสาธารณภัย ภัยด้านความมั่นคง และสถานการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นให้ประสานสอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดแนวทางปฏิบัติดังนี้

๓.๓.๑ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผน เพื่อรองรับการดำเนินการตามนโยบายการเตรียมพร้อมแห่งชาติ ตั้งแต่ในภาวะปกติให้ประสานสอดคล้อง และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

๓.๓.๒ ให้จังหวัดกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับด้านการป้องกันภัย การบรรเทาภัย การระงับภัย และการฟื้นฟูภายหลังการเกิดสาธารณภัย ภัยด้านความมั่นคงในยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

**๓.๔ การบริหารจัดการ** ให้การบริหารจัดการตามนโยบายการเตรียมพร้อมแห่งชาติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และทันท่วงที โดยกำหนดแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

๓.๔.๑ ให้นายกรัฐมนตรี หรือรองนายกรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย เป็นผู้บัญชาการเหตุการณ์เมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน

๓.๔.๒ ให้สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติร่วมกับกระทรวงมหาดไทย กระทรวงกลาโหม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อำนวยการบริหารจัดการการเตรียมพร้อมแห่งชาติ

๓.๔.๓ ในกรณีเตรียมพร้อมเพื่อเผชิญกับภัยอันเกิดจากสาธารณภัย ให้ยึดถือแผนป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนแห่งชาติเป็นแผนหลักในการดำเนินการขั้นเตรียมการในภาวะปกติ ขั้นปฏิบัติการเมื่อเกิดเหตุ และขั้นการฟื้นฟูหลังเกิดเหตุ โดยกระทรวงมหาดไทย เป็นองค์กรรับผิดชอบหลัก ดำเนินการเตรียมพร้อมแห่งชาติ และให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้กำหนดแผนตามแต่ละประเภทของภัยเพื่อรองรับแผนป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนแห่งชาติ

๓.๔.๔ ในกรณีการเตรียมพร้อมเพื่อเผชิญกับภาวะของการสู้รบ และภาวะสงครามที่ฝ่ายทหารจำเป็นต้องควบคุมสถานการณ์ ให้ยึดถือแผนป้องกันประเทศเป็นแผนหลักในการดำเนินการและแผนป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนแห่งชาติ สนับสนุนการดำเนินการ โดยกระทรวงกลาโหม เป็นองค์กรรับผิดชอบร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการเตรียมพร้อมแห่งชาติ

๓.๔.๕ ในกรณีเกิดภัยจากการก่อการร้ายให้ดำเนินการตามนโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย โดยสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ เป็นองค์กรรับผิดชอบร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการเตรียมพร้อมแห่งชาติ

๓.๔.๖ ให้มีระบบการบริหารนโยบายการเตรียมพร้อมแห่งชาติอย่างมีเอกภาพ ประสิทธิภาพ และทันเหตุการณ์ โดยให้มีส่วนงานและผู้รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานทั้งในระดับกระทรวง ทบวง กรม จังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

๓.๔.๗ ให้หน่วยงานและทุกภาคส่วนให้ความสำคัญกับการฝึกซ้อมแผนอย่างสม่ำเสมอทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการประสานและบูรณาการแผนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงกลาโหม เป็นหน่วยงานหลักประสานการบูรณาการฝึกซ้อมแผนปฏิบัติการ กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามห้วงเวลาที่เหมาะสม

๓.๔.๘ ให้สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงกลาโหมร่วมกันติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานตามนโยบายการเตรียมพร้อมแห่งชาติ

๓.๔.๙ ให้มีการทบทวน ปรับปรุง หรือ พัฒนานโยบายการเตรียมพร้อม  
แห่งชาติ ตามห้วงเวลาที่เหมาะสม

๓.๔.๑๐ ให้สำนักงบประมาณจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง  
เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายการเตรียมพร้อมแห่งชาติ

ข้อสรุปนโยบายการเตรียมพร้อมแห่งชาติ เป็นกรอบในการกำหนดยุทธศาสตร์ แนวทาง  
มาตรการ แผนปฏิบัติการเพื่อให้การบริหารจัดการสถานการณ์ฉุกเฉินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ  
สูงสุดโดยทุกภาคส่วนต้องผนึกกำลังตั้งแต่ในภาวะปกติด้วยการจัดเตรียมระบบการป้องกัน บรรเทา  
ระงับภัย รวมทั้งการฟื้นฟูภายหลังสถานการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งนโยบายการเตรียมพร้อมแห่งชาติได้ให้  
ความสำคัญกับแผนป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนแห่งชาติในสถานการณ์ฉุกเฉิน อันเกิดจากสาธารณภัยตาม  
กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน และได้ให้ความสำคัญกับ แผนป้องกันประเทศใน  
สถานการณ์ฉุกเฉินอันเกิดจากการสู้รบและการสงครามตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกัน  
ประเทศ เป็นแผนหลักในการดำเนินงานของนโยบายการเตรียมพร้อมแห่งชาติ รวมถึงให้ความสำคัญ  
กับการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานเพื่อเป็นแผนรองรับการดำเนินงานในแต่ละประเภทของภัย  
ที่เกิดขึ้น

## ความมั่นคงร่วมสมัย

ความมั่นคงของชาติจึงมีผลโดยตรงต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่และความปกติสุขของทุกคน  
ในชาติ แต่การที่จะทำให้ชาติมั่นคงและรักษาความมั่นคงไว้ให้ได้อย่างถาวรนั้นมิใช่เรื่องง่าย ปัญหา  
ความมั่นคงเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับทุกคนภายในชาติ เกี่ยวเนื่องในทุกกิจกรรม และทุกด้านของ  
สังคม ทั้งในด้านการเมืองภายในประเทศ การเมืองระหว่างประเทศ เศรษฐกิจ สังคม  
จิตวิทยา การทหาร วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี หรือแม้แต่ในปัญหาสิ่งแวดล้อมก็ตาม ดังนั้นการทำ  
ความเข้าใจในแง่มุมของปัญหาความมั่นคงนั้น จะต้องพิจารณาให้ถ่องแท้ในทุกด้านทุกมุม

การศึกษาด้านความมั่นคงมีความยุ่งยากซับซ้อน เนื่องจากสภาพของคนในสังคมไม่หยุด  
นิ่ง ทำให้ปัญหาความมั่นคงมีความเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวตามไปด้วย สิ่งที่ส่งผลให้ชาติเกิดความไม่  
มั่นคงนั้น เกี่ยวพันกับปัจจัยสำคัญสามประการคือ ยุทธศาสตร์ชาติ พลังอำนาจของชาติ และภัยคุกคาม  
ต่างๆ ซึ่งปัญหาภัยคุกคามรูปแบบใหม่ได้แก่ ปัญหายาเสพติด การค้า มนุษย์โดยเฉพาสตรีและเด็ก  
โจรสลัด การก่อการร้าย การค้าอาวุธเถื่อน การฟอกเงิน อาชญากรรมทางเศรษฐกิจ อาชญากรรม  
ทางเทคโนโลยี ภัยจากโรคติดต่อร้ายแรง ภัยจากการคอร์รัปชัน ภัยปัญหาสิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรม  
อาชญากรรมข้ามชาติ การค้ายาเสพติด สภาวะโลกร้อน ภัยพิบัติจากธรรมชาติที่นับวันจะรุนแรงยิ่งขึ้น  
และการก่อการร้าย

ดังจะเห็นได้จากความมั่นคงของโลกหลังเหตุการณ์ ๑๑ กันยายน ๒๐๑๑ เป็นการ  
เปลี่ยนความรุนแรงของโลกเข้าสู่ยุคสงครามการก่อการร้ายเต็มรูปแบบ ปรากฏเหตุการณ์ต่างๆ  
ชัดเจนมากขึ้นทุกวันและในหลายประเทศ ผู้ก่อการร้ายใช้วิธีการรุนแรงหนักหน่วงยิ่งขึ้นตลอดเวลา  
มีการเชื่อมโยงการแบ่งแยกดินแดน ความต่างทางลัทธิการเมือง ชาติพันธุ์ วัฒนธรรม เข้ามาเป็น  
เงื่อนไข โดยเฉพาะศาสนามีอิทธิพลสูงสุดในการสร้างความขัดแย้ง ถือได้ว่ายุคนี้เป็นการสิ้นสุด  
ประวัติศาสตร์ของยุคสงครามเย็นอย่างเต็มตัว ความมั่นคงด้านต่างๆ ของโลกเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องต่อ

สถานการณ์โลกในปัจจุบันทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นความมั่นคงทาง การเมือง เศรษฐกิจ การทหาร ศาสนา วัฒนธรรม หรืออะไรก็ตามหากเป็นการเห็นต่างก็พร้อมจะเป็นชนวนของการก่อการร้ายได้ทั้งสิ้น

### ๑. ความหมายและความสำคัญของภัยคุกคาม

ภัยคุกคามแบบดั้งเดิม หรือ ภัยคุกคามทางทหาร “Traditional Threat” ซึ่งกล่าวโดยรวมแล้วภัยคุกคามแบบดั้งเดิมจะมีความหมายครอบคลุมถึงภัยคุกคามจากการใช้กำลังทหารเข้าทำการรบ และยังรวมถึง การบ่อนทำลาย ก่อวินาศกรรม จารกรรม ที่มีการกระทำในลักษณะ รัฐต่อรัฐ ดังเช่น ในยุคสงครามเย็นที่สหรัฐฯ และสหภาพโซเวียตต่างก็มีสถานะที่เป็นภัยคุกคามต่อกันทำให้ทั้งสองประเทศสะสมอาวุธนิวเคลียร์จนถึงขั้นสามารถทำลายล้างโลกใบนี้ได้ สำหรับประเทศไทยนั้น ตั้งแต่มีสถานะเป็นรัฐชาติ (Nation-State) ได้มีหลายครั้งที่ประเทศไทยได้เผชิญกับภัยคุกคามแบบดั้งเดิมที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงแห่งชาติ บุรณภาพแห่งแผ่นดิน และอธิปไตยเหนือดินแดน ดังเช่น ภัยคุกคามจากลัทธิล่าอาณานิคมอังกฤษ - ฝรั่งเศส ที่เริ่มในรัชสมัยรัชกาลที่ ๓ และเริ่มต้นชัดในรัชสมัยรัชกาลที่ ๔ - ๕ แต่ก็ด้วยพระปรีชาสามารถของล้นเกล้าฯ พระมหากษัตริย์ไทยในสมัยนั้นที่สามารถนำพาประเทศชาติให้รอดพ้นปลอดภัยมาได้ ในขณะที่ประเทศเพื่อนบ้านของไทยทุกประเทศต่างไม่สามารถนำพาประเทศให้อยู่รอดปลอดภัยได้

ภัยคุกคามรูปแบบใหม่ หรือภัยคุกคามที่ไม่ใช่ทางทหาร “Non -Traditional Treat” สามารถกล่าวได้ว่าเป็นภัยคุกคามในทุกๆ มิติ ที่ไม่ใช่ภัยคุกคามเฉพาะมิติด้านการทหารเท่านั้น ดังตัวอย่างเช่น ปัญหาโลกร้อนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของมวลมนุษยชาติและระบบนิเวศน์ หรือการเคลื่อนย้ายทุนจากบริษัทข้ามชาติที่ส่งผลให้ประเทศบางประเทศล้มละลายได้ภายในชั่วข้ามคืน หรือการก่อการร้ายและก่อความไม่สงบที่กระทำต่อผู้บริสุทธิ์ด้วยความรุนแรงและความหวาดกลัว หรือการค้ามนุษย์ข้ามชาติ เป็นต้น

### ๒. ความมั่นคงร่วมสมัย

ในมิติของความมั่นคงร่วมสมัย สามารถพิจารณาได้จากกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบันและการเกิดขึ้นของภัยคุกคามรูปแบบใหม่ได้ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงแห่งชาติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการที่จะทำการประเมินว่าประเทศมีความมั่นคงเพียงใดนั้นจึงเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาและรวมไปถึงการกำหนดรูปแบบและแนวคิดที่นำไปสู่ความมั่นคงใหม่ ที่เกิดขึ้นในโลกหลังยุคสงครามเย็น เพื่อให้สอดคล้องรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ การแบ่งด้านความมั่นคงแห่งชาติจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสม สอดคล้อง โดยสามารถแบ่งด้านของความมั่นคงได้ดังต่อไปนี้

#### ๒.๑ ความมั่นคงด้านการเมืองภายในประเทศ (Internal Politics) กระแส

ประชาธิปไตยผนวกกับความสามารถในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของประชาชน รวมทั้งความเข้มแข็งที่เพิ่มขึ้นของประชาสังคม (Civil Society) ได้ส่งผลให้เกิดความซับซ้อนในการดำเนินงานการเมืองภายในประเทศ อำนาจที่แท้จริงของปวงชนชาวไทยกำลังถูกนำกลับคืนมาสู่ประชาชนผู้เป็นเจ้าของอำนาจ ด้วยการเพิ่มอำนาจการถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง หลังจากที่ประชาชนได้ใช้อำนาจผ่านผู้แทนของเขาเหล่านั้น (นักการเมือง) ในอดีตที่ผ่านมา ผู้แทนของปวงชนได้ใช้อำนาจอย่างละเลยความต้องการที่แท้จริงของประชาชน การมีบทบาทและการมีส่วนร่วมมากขึ้นของประชาชนใน

การปกครองประเทศ ส่งผลให้การบริหารงานของรัฐบาลจะต้องเป็นไปอย่างมีธรรมาภิบาล (Good Governance)

### ๒.๒ ความมั่นคงด้านการเมืองภายนอกประเทศ (External Politics)

ความมีบทบาทขององค์กรเหนือรัฐ (International Organization) เช่น องค์กรสหประชาชาติ (United Nations) สหภาพยุโรป (The European Union:EU) องค์กรค้าโลก (The World Trade Organization) และตัวแสดงที่ไม่ใช่รัฐ (Non-state Actors) ได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานการเมืองของประเทศ ซึ่งในบางครั้งได้ส่งผลคาบเกี่ยวต่ออำนาจอธิปไตยของชาติ อำนาจของสหประชาชาติในการแทรกแซงประเทศสมาชิก หรือกลุ่มทุนที่ถือหุ้นใหญ่โดยประเทศเข้าไปลงทุนในธุรกิจที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานของอีกประเทศหนึ่งเป็นต้น ดังนั้นมุมมองของความมั่นคงด้านการเมืองระหว่างประเทศจะต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด เพื่อให้มีการสอดคล้องรับกับภัยคุกคามที่เกิดขึ้น

### ๒.๓ ความมั่นคงด้านเศรษฐกิจ (Economics)

การเกิดขึ้นของเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) ได้ส่งผลให้พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) หรือที่เรียกกันว่าธุรกิจดอทคอมเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก เพราะอินเทอร์เน็ตเป็นเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มโอกาสในการทำธุรกิจได้ การทำความเข้าใจในรูปแบบของการเกิดธุรกิจของรูปแบบใหม่จะช่วยให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นจนนำไปสู่ความมั่นคงแห่งชาติในที่สุด

### ๒.๔ ความมั่นคงด้านสังคมจิตวิทยา (Socio-Psychology)

ประเด็นปัญหาของสังคมโลกในหลายทศวรรษที่ผ่านมาจะเน้นไปในแนวทางที่ไปสู่ความทันสมัย (Modernization) ทำให้เกิดปัญหาในลักษณะของวัตถุนิยมและบริโภคนิยม ผลที่ตามมาคือคนในสังคมเกิดการลืมนึกที่เป็นจิตวิญญาณที่อยู่ในตัวคน คนที่มีโอกาสมากกว่าในสังคมทำการตัดดวงผลประโยชน์ไปจากคนที่มีโอกาสน้อยกว่าอย่างไม่มีที่สิ้นสุด คนที่ฉลาดจะตัดดวงผลประโยชน์ไปจากคนที่ฉลาดน้อยกว่าอยู่ตลอดเวลา และนำไปสู่การคอร์รัปชั่น ความมีคุณธรรมจริยธรรมจึงกลายมาเป็นวาระแห่งโลกที่ทุกๆ ประเทศเห็นร่วมกันว่าสังคมจะเป็นสังคมที่สงบสุขได้เมื่อคน ครอบครัว หน่วยงาน องค์กร ประเทศ ภูมิภาคและโลกมีคุณธรรมจริยธรรม ทำให้ธรรมาภิบาลถูกนำมาเป็นประเด็นสำคัญที่ทุกประเทศต้องมี ถ้าทุกคนในสังคมในประเทศเป็นคนดีประเทศชาติจะมีความมั่นคงในที่สุด

### ๒.๕ ความมั่นคงด้านการป้องกันประเทศ (Defense)

การเข้าทำการรบด้วยกำลังกองทัพขนาดใหญ่ในลักษณะของสงครามเต็มรูปแบบมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นต่ำในทศวรรษนี้ ดังนั้นความพยายามที่จะจัดให้มีกำลังทหารขนาดใหญ่ไว้เพื่อป้องกันรัฐ อาจจะเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมนัก อาจจะนำประเทศชาติไปสู่ความล่มสลายได้ เพราะใช้งบประมาณในสัดส่วนที่ไม่เหมาะสม กองทัพไทยจะต้องหาระดับกองทัพที่มีความเหมาะสม มีกำลังทหารที่เพียงพอไม่มากไปหรือน้อยไปต่อการป้องกันประเทศจากภัยคุกคามที่คาดว่าจะเกิดขึ้น มีการพัฒนาแนวความคิด หลักนิยมให้มีความทันสมัย เช่น การใช้ยุทธศาสตร์แบบอสมมาตร (Asymmetric Strategy) หรือยุทธศาสตร์การทูตเชิงรุก เพื่อสงวนการใช้กำลังทหาร การจัดให้มีการประเมินความพร้อมรบของกองทัพที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์จะเป็นการช่วยลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น อันจะนำไปสู่ความมั่นคงแห่งชาติในที่สุด

## ๒.๖ ความมั่นคงด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Science & Technology)

นวัตกรรมใหม่ๆ อย่างเช่น นาโนเทคโนโลยี (Nano Technology) วัสดุศาสตร์ (Material Science) หรือเทคโนโลยีชีวภาพ (Biotechnology) และรวมไปถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ได้ก่อให้เกิดผลในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านที่เป็นประโยชน์และโทษ เช่น การคิดค้นประดิษฐ์สิ่งของใหม่ๆ ที่มีการใส่นวัตกรรมลงไปเกิดเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถนำไปสู่การจดสิทธิบัตรได้ มูลค่าเพิ่มมหาศาลจะเกิดขึ้นตามมาทันที ทำให้ประเทศมีศักยภาพในการแข่งขัน หรือการใช้ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property: IP) เป็นเครื่องมือกีดกันทางการค้า เช่น การแย่งจดสิทธิบัตรจากต่างชาติเพื่อนำทรัพย์สินทางปัญญาไปเป็นของตน เรื่องต่างๆ เหล่านี้เป็นเรื่องที่ต้องมีความเข้าใจและกำหนดทิศทางเพื่อที่จะนำไปใช้ในการรักษาผลประโยชน์ของชาติ

**๒.๗ ความมั่นคงด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Environment)** การบริโภคในสัดส่วนที่เกินพอดีตามลักษณะของทุนนิยมนั้น ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อสิ่งแวดล้อม ทำให้ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ลดระดับลงอย่างรวดเร็ว และยังส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กันในลักษณะของลูกโซ่ หากปล่อยให้มนุษย์บริโภคอย่างเต็ม สักม ภูมิภาค รัฐ และโลกก็จะยุบตัวลงจนไม่สามารถอยู่อาศัยได้ในที่สุด

**๒.๘ ความมั่นคงด้านสารสนเทศ (Information Security)** สารสนเทศได้กลายมาเป็นทรัพย์สินที่มีค่าทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน สังคม ประเทศ และโลก การครอบครองสารสนเทศและการเข้าถึงจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด เช่น การป้องกันการลักลอบแก้ไขข้อมูล การขโมยข้อมูลการทำให้ข้อมูลไม่มีสภาพพร้อมใช้งาน นอกจากนี้อิทธิพลของการใช้สารสนเทศในการจัดการความเข้าใจ (Perception Management) จะส่งผลกระทบต่อบุคคล หน่วยงาน และประเทศได้ เช่น ทุกคนส่วนใหญ่แล้วไม่ได้รู้จักกับอดีตประธานาธิบดีซัดดัม ฮุสเซน ของอิรัก แต่หลังจากบริโภคข่าวสารแล้วมีความเชื่อมั่นว่าอดีตประธานาธิบดีซัดดัมฯ เป็นคนเลวสมควรถูกประหารชีวิตต่างๆ ที่เราไม่รู้จักเป็นการส่วนตัว เป็นต้น

**๒.๙ ความมั่นคงด้านระบาดวิทยา (Security Epidemiology)** การเกิดขึ้นของโรคระบาดใหม่ๆ เช่น โรคเอดส์ โรคไข้หวัดนก โรคซาร์ เป็นต้น โรคใหม่ๆ เหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อประชาชนของประเทศที่มีอายุที่สั้นลง และบางครั้งยังส่งผลต่อการพัฒนาประเทศและระบบเศรษฐกิจ การมีการควบคุมและการป้องกันระบาดวิทยาจะส่งผลให้ประเทศมีความมั่นคงในที่สุด

**๒.๑๐ ความมั่นคงด้านการอพยพย้ายถิ่นฐาน (Security Concerning Migration)** ความต้องการความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของบุคคลแต่ละคนและปัญหาการว่างงาน ทำให้เกิดปัญหาการอพยพย้ายถิ่นฐานและปัญหาการย้ายถิ่นฐานนี้ไม่ได้เป็นเฉพาะการย้ายจากสังคมชนบทย้ายมาสู่สังคมเมืองเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการย้ายถิ่นฐานข้ามประเทศ ในปัจจุบันการเดินทางหลบหนีเข้าประเทศยังคงเป็นสิ่งที่กระทำได้โดยไม่ยากลำบากนัก ทั้งนี้เพราะส่วนใหญ่แล้วประเทศแต่ละประเทศจะมีชายแดนที่ยาวติดกันหรือติดทะเล การลักลอบเข้าประเทศที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าจึงกลายเป็นสิ่งที่ปรารถนาของหลายคน การดำเนินมาตรการอย่างไรที่จะหยุดหรือลดอัตราการย้ายถิ่นฐานและปัญหาแรงงานเถื่อนที่มีอยู่ในปัจจุบันให้มีสัดส่วนที่น้อยลง ประเด็นเหล่านี้เป็นประเด็นที่มีผลกระทบ

ต่อความมั่นคงโดยตรง คือ การแฝงตัวเข้ามาในลักษณะของจารชน ส่วนทางปัญหาความมั่นคงทางอ้อมนั้น คือ ปัญหาการนำพาเชื้อโรค ปัญหาอาชญากรรม เป็นต้น

**๒.๑๑ ความมั่นคงมนุษย์ (Human Security)** ประเด็นปัญหาของการค้ามนุษย์ ปัญหาการด้อยการศึกษา ปัญหาความยากจน เป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของคนทั้งประเทศ และส่งผลตามมาคือ ชีตความสามารถของประเทศในการแข่งขันที่ลดลง ดังนั้นการยกระดับความมั่นคงของมนุษย์ของคนในชาติด้วยการทำให้คุณภาพชีวิตของคนในชาติดีขึ้น จะช่วยให้รัฐมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาอารยประเทศได้อย่างเท่าเทียมกัน

**๒.๑๒ ความมั่นคงด้านอาชญากรรมข้ามชาติ (Transnational Crime)** จากความสามารถในการสื่อสารที่รวดเร็ว ทำให้บุคคลหรือกลุ่มคนเคลื่อนย้ายจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งเป็นเรื่องที่สามารถกระทำได้ด้วยความสะดวก สิ่งที่ตามมาคือกลุ่มอิทธิพลสามารถเดินทางไปยังที่ต่างๆ ในโลกสามารถกระทำได้ง่าย และเมื่อกลุ่มอิทธิพลเหล่านี้เดินทางไปพบกลุ่มอิทธิพลอีกที่หนึ่ง อาจนำมาซึ่งการเจรจา การสร้างเครือข่ายในการที่จะกระทำผิดร่วมกัน เช่น การฟอกเงิน การขนยาเสพติด การเป็นเครือข่ายของการค้ามนุษย์ เป็นต้น ดังนั้นถ้าไม่สามารถควบคุมกลุ่มอิทธิพลเหล่านี้ได้ ประเทศชาติจะเผชิญกับภัยคุกคามหรืออีกนัยหนึ่งอาจจะไม่มั่นคงได้

**๒.๑๓ ความมั่นคงด้านพลังงาน (Energy Security)** การบริโภคพลังงานของประเทศต่าง ๆ ล้วนมีอัตราการบริโภคที่สูงเพิ่มขึ้น พลังงานหลักที่ใช้ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกส่วนใหญ่แล้วจะมาจากซากสัตว์ที่ทับถมกันมาเป็นเวลานาน (Fossil) แต่อัตราการบริโภคนั้นมีสัดส่วนที่สูงกว่ามาก ทำให้ระยะที่จะสร้างสมให้เกิดพลังงานขึ้นมาเพื่อใช้งานใหม่ เป็นเรื่องที่ไม่การสอดรับกัน การหาพลังงานทางเลือกและการประหยัดพลังงานจะเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่ความมั่นคงด้านพลังงานในทศวรรษนี้

**๒.๑๔ ความมั่นคงด้านภัยพิบัติ (Disaster)** การเกิดขึ้นของภัยพิบัติต่างๆ เช่น อุทกภัย วัตภัย อัคคีภัย ภัยแล้ง ภัยจากอากาศร้อนจัด ภัยจากอากาศหนาวจัด ภูเขาไฟระเบิด แผ่นดินไหว สึนามิ ฯลฯ ได้ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติโดยรวม เช่น การเกิดภัยพิบัติสึนามิที่ผ่านมามีของประเทศไทยส่งผลให้เกิดความเสียหายทางเศรษฐกิจของประเทศและสูญเสียชีวิต และทรัพยากรไปเป็นจำนวนมาก การจัดการระบบกระบวนการและการดำเนินงานทางด้านแจ้งเตือนภัยช่วยเหลือผู้ประสบภัย การศึกษาวิจัย การสร้างความร่วมมือกับประชาคมโลกในการป้องกันและแก้ไขปัญหา การเตรียมความพร้อมในการรับมือภัยพิบัติทั้งในด้านหน่วยงาน บุคลากร ยุทธวิธี งบประมาณ และด้านองค์ความรู้เพียงพอ จะช่วยลดการสูญเสียจากภัยพิบัติได้

**๒.๑๕ ความมั่นคงด้านวัฒนธรรมและชาติพันธุ์ (Culture & Ethnicity)** ความขัดแย้งกันระหว่างชาติพันธุ์เริ่มปรากฏว่ามีระดับความรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะความตึงเครียดระหว่างโลกตะวันตกกับโลกมุสลิม หรือแม้กระทั่งปัญหาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทยเองส่วนหนึ่งก็มาจากปัญหาของชาติพันธุ์ ความเป็นรัฐ-ชาติ (Nation-state) ในปัจจุบันกำลังเผชิญกับปัญหาของชาติพันธุ์ที่อาจนำไปสู่การแตกเป็นประเทศเล็ก และประเทศเหล่านั้นไม่จำเป็นต้องมีพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ติดกัน



ข้อสรุปความมั่นคงร่วมสมัย การเกิดขึ้นมาของภัยคุกคามรูปแบบใหม่นั้นไม่ได้หมายความว่าภัยคุกคามในรูปแบบเดิมหรือแบบดั้งเดิมจะหมดไป ประเทศหลายประเทศในโลกยังคงอยู่ในสภาวะของความเสี่ยงที่อาจจะมีสงครามเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา นั้นหมายความว่าโดยสภาวะการณ์ในปัจจุบันโลกกำลังเผชิญอยู่กับภัยคุกคามทั้งสองด้านคือ ภัยคุกคามแบบดั้งเดิมที่ก่อให้เกิดการสะสมกำลังทหารกันต่อไปในหลายประเทศ กับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่ต้องอาศัยแนวทางที่มีความสมดุลกันนำไปสู่ความมั่นคงที่ยั่งยืน ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการนั้นความมั่นคงจะต้องทำงานที่หนักขึ้นเป็นสองเท่าหรือมากกว่า จะต้องมึมุมมองที่กว้างขวางรอบรู้มองปัญหาอย่างองค์รวม (Holistic) และรวมไปถึงการตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วเพราะ ความเกี่ยวเนื่องและความเกี่ยวพันของปัญหาต่างๆ ที่ถูกนำมาร้อยเข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดภัยคุกคามใหม่ ๆ ที่มีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

## กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานพระธรรมนูญทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย สรุปข้อกฎหมาย กรณีการก่อการร้าย ดังนี้

### ๑. กฎหมายในประเทศ

- ๑.๑ พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พุทธศักราช ๒๕๔๘
- ๑.๒ พระราชกำหนดแก้ไขเพิ่มเติม ประมวลกฎหมายอาญา พุทธศักราช ๒๕๔๖ ความผิดเกี่ยวกับการก่อการร้าย
- ๑.๓ พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พุทธศักราช ๒๕๕๑
- ๑.๔ พระราชบัญญัติการสอบสวนคดีพิเศษ พุทธศักราช ๒๕๔๗
- ๑.๕ พระราชบัญญัติคนเข้าเมือง พุทธศักราช ๒๕๒๒
- ๑.๖ พระราชบัญญัติควบคุมยุทธภัณฑ์ พุทธศักราช ๒๕๓๐
- ๑.๗ พระราชบัญญัติป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย พุทธศักราช ๒๕๕๐
- ๑.๘ พระราชบัญญัติวัตถุอันตราย พุทธศักราช ๒๕๓๕
- ๑.๙ พระราชบัญญัติอาวุธปืน เครื่องกระสุนวัตถุระเบิด ดอกไม้เพลิง และสิ่งเทียมอาวุธปืน พุทธศักราช ๒๔๙๐
- ๑.๑๐ พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พุทธศักราช ๒๕๕๐
- ๑.๑๑ พระราชบัญญัติการแพทย์ฉุกเฉิน พุทธศักราช ๒๕๕๑
- ๑.๑๒ พระราชบัญญัติควบคุมน้ำมันเชื้อเพลิง พุทธศักราช ๒๕๔๒
- ๑.๑๓ พระราชบัญญัติวิเทศพจนานาม พุทธศักราช ๒๕๔๘
- ๑.๑๔ พระราชบัญญัติว่าด้วยการปฏิบัติต่ออากาศยานที่กระทำความผิดกฎหมาย พุทธศักราช ๒๕๕๓
- ๑.๑๕ พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย พุทธศักราช ๒๕๕๖
- ๑.๑๖ พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดบางประการต่อการเดินอากาศ พุทธศักราช ๒๕๕๘

๑.๑๗ พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการกระทำอันเป็นโจรสลัด พุทธศักราช ๒๕๓๔

๑.๑๘ พระราชบัญญัติความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พุทธศักราช ๒๕๕๑

๑.๑๙ พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการมีส่วนร่วมในองค์กรอาชญากรรมข้ามชาติ พุทธศักราช ๒๕๕๖

๑.๒๐ พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พุทธศักราช ๒๕๕๑

## ๒. กฎหมายระหว่างประเทศที่ไทยให้สัตยาบันแล้ว (Ratification)

๒.๑ อนุสัญญาว่าด้วยความผิดและการกระทำอื่นๆ บางประการ ซึ่งกระทำบนอากาศยาน (Convention on offences and Certain Other Acts Committed On Board Aircraft)

๒.๒ อนุสัญญาเพื่อการปราบปรามการยึดอากาศยานโดยมิชอบด้วยกฎหมาย (Convention for the Suppression of Unlawful Seizure of Aircraft)

๒.๓ อนุสัญญาเพื่อการปราบปรามการกระทำอันมิชอบด้วยกฎหมายต่อความปลอดภัยของพลเรือน (Convention for the Suppression of Unlawful Acts against the Safety of Civil Aviation)

๒.๔ อนุสัญญาว่าด้วยการป้องกันและการลงโทษอาชญากรรมที่กระทำต่อบุคคลที่ได้รับความคุ้มครองระหว่างประเทศ (Convention on the Prevention and Punishment of Crimes Against Internationally Protected Persons)

๒.๕ อนุสัญญาต่อต้านการจับกุมบุคคลเป็นตัวประกันภัย (International Convention Against the Taking of Hostages)

๒.๖ พิธีสารเพื่อการปราบปรามการกระทำอันรุนแรงอันมิชอบด้วยกฎหมายในสนามบินที่ให้บริการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (Protocol for the Suppression of Unlawful Acts of violence at Airports Serving International Civil Aviation, Supplementary to the Convention for the Suppression of Unlawful Acts Against the Safety of Civil Aviation)

๒.๗ อนุสัญญาว่าด้วยระเบิดพลาสติก (Convention on the Marking of Plastic Explosives for the Purpose of Detection)

๒.๘ อนุสัญญาเพื่อการปราบปรามการวางระเบิดเพื่อการก่อการร้าย (International Convention for the Suppression of Terrorist Bombings)

๒.๙ อนุสัญญาเพื่อการปราบปรามการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย (International Convention for the Suppression of the Financing of Terrorism)

ข้อสรุปกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ก่อนการดำเนินการใดใดควรให้คณะกรรมการบริหารสถานการณ์ฉุกเฉิน ตามมาตรา ๖ ตามพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พุทธศักราช ๒๕๔๘ ให้ข้อเสนอแนะต่อนายกรัฐมนตรี เพราะเป็นอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นการก่อการร้ายหรือไม่ อย่างไร จากนั้นดำเนินการตามขั้นตอนของพระราชกำหนด อาจให้ข้อเสนอแนะนายกรัฐมนตรีได้ว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นการก่อการร้ายสากลหรือไม่ เพื่อประกอบการพิจารณาของนายกรัฐมนตรี กรณีมีการก่อวินาศกรรมรุนแรงใช้อำนาจตามพระราชบัญญัติป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย พุทธศักราช ๒๕๕๐ ซึ่งกฎหมายบัญญัติถึงการก่อ

วินาศกรรมไว้ด้วย น่าจะเหมาะสมในการนำมาบังคับใช้กับภารกิจวินาศกรรมรุนแรง แต่อำนาจหน้าที่อยู่ที่กระทรวงมหาดไทย โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยเป็นผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้ แต่กฎหมายกำหนดให้นายกรัฐมนตรีมีอำนาจประกาศกรณีที่เกิดสาธารณภัยร้ายแรงอย่างยิ่ง ตามพระราชบัญญัติป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย พุทธศักราช ๒๕๕๐ มาตรา ๓๑ อาจสั่งการหน่วยงานของรัฐ (รวมถึงกระทรวงกลาโหม) ดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย รวมถึงให้ความช่วยเหลือประชาชน

## การจัดการความรู้

ความหมายและความสำคัญของการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กล่าวไว้ในเอกสาร Knowledge Center ฉบับที่ ๐๐๑ (๒๕๔๘) ว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมายคือ การพัฒนางานและพัฒนาคน และหมายถึงการนำความรู้มาใช้โดยกระบวนการในการสรรหาเพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคคลเป้าหมาย ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

การจัดการความรู้ในความหมายนี้ จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอยู่ในฐานะแหล่งความรู้ (Resource Person) การจัดการความรู้เน้นที่การปฏิบัติ (Practice) โดยมีความสำคัญอยู่ที่ผู้ปฏิบัติงาน หาใช้ผู้รู้ หรือทฤษฎีไม่จึงเป็นเครื่องมือ (Mean) ไม่ใช่เป้าหมาย (End) ซึ่งองค์กรที่มุ่งหวังเป็นองค์กรคุณภาพ ต้องมีการจัดการความรู้ที่เหมาะสม และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ นั่นคือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

พรธิดา วิเชียรปัญญา (๒๕๔๗ : ๓๑-๓๒) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้ หรือ นวัตกรรม และจัดเก็บ ในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่างๆที่องค์กรจัดเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่ จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

นอกจากนี้ ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (๒๕๔๘ : ๒๐-๒๑) ได้กล่าวถึง ความหมายของ การจัดการความรู้ไว้ว่า เป็นการประเมินทุนทางปัญญาซึ่งเป็นจุดเด่น เป็นงานที่ต้องวิเคราะห์และมีศักยภาพ ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการเผยแพร่ความรู้ไปยังผู้ใช้ ยังเป็นการป้องกันทุนทางปัญญาที่จะถดถอย จึงต้องแสวงหาโอกาสในการตัดสินใจให้ดีขึ้นในเรื่องสินค้าและบริการ ผ่านการเพิ่มทุนทางปัญญา เพิ่มคุณค่าและความยืดหยุ่น

วิจารณ์ พานิช (๒๕๔๘ : ๓-๕) กล่าวว่าสำหรับนักปฏิบัติการจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย ๔ ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงานบรรลุ

เป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรการเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย ๖ ประการต่อความรู้ ได้แก่

๑. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็น หรือ สำคัญต่องาน หรือ กิจกรรมขององค์กร

๒. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ

๓. การปรับปรุง ดัดแปลง หรือ สร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งาน

๔. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน

๕. การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัดขุมความรู้ออกมาบันทึกไว้

๖. การจัดบันทึกขุมความรู้ และแก่นความรู้สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุง ขุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึก และเชื่อมโยงเหมาะต่อการใช้งาน

โดยการดำเนินการทั้ง ๖ ประการนี้ บุคลากรเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของตัวหนังสือ หรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป และความรู้ฝังลึก ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ)

น้ำทิพย์ วิภาวิน (๒๕๔๗: ๑๕-๑๖) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการ สารสนเทศ (Information) และการบริหารคน (People) ในทุกองค์กร มีการใช้สารสนเทศที่จัดเก็บ ไว้ในรูปดิจิทัล และจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กรมีเพื่อเผยแพร่ และแบ่งปันการใช้สารสนเทศ ในองค์กร จึงจำเป็นต้องใช้สารสนเทศเป็นเครื่องมือ โดยการจัดเก็บความรู้ที่นั้นไม่เพียงเฉพาะความรู้ใน องค์กร แต่เป็นความรู้นอกองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

อำนาจ ธีระวนิช (๒๕๔๗: ๙) กล่าวว่า การจัดการ (Management) คือ กระบวนการ ที่ผู้จัดการทำงานร่วมกันโดยอาศัยบุคลากร ทรัพยากรอื่น การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งหัวใจสำคัญของการจัดการ คือ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (๒๕๔๘: ๑๕-๑๙) กล่าวถึง ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับ ความรู้อันได้แก่ ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ ภูมิปัญญา ดังนี้

ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริงที่มีอยู่ตามธรรมชาติเป็นกลุ่มของสัญลักษณ์ หรือการ กระทำต่างๆ ที่ยังไม่ผ่านการประเมินผล อาจอยู่ในรูปของตัวเลข ตัวหนังสือ และท้ายที่สุด คือเป็นวัตถุดิบของสารสนเทศ

สารสนเทศ ได้แก่ ข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับการประมวลผลแล้ว โดยวิธีการต่างๆ เป็นความรู้ที่ต้องการนำไปใช้ประโยชน์ เป็นผลลัพธ์ของระบบประมวลผล เป็นสิ่งซึ่งสื่อความหมาย ให้ผู้รับเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ หรือ ทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะได้ เพื่อเป็นการย้าย ความเข้าใจ

ข้อมูล (Data) เป็นหนทางของการถ่ายทอด หรือบรรยาย หรืออธิบายสิ่งต่างๆ ขณะที่สารสนเทศ (Information) เป็นการประมวลผลข้อมูล และการนำข้อมูลมาเรียบเรียง ส่วนความรู้ (Knowledge) เป็นขั้นตอนการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศในเชิงผลผลิต และประยุกต์ท้ายที่สุด คือ ภูมิปัญญา (Wisdom) เป็นการรู้จักแยกการใช้ประโยชน์จากความรู้นั่นเอง

นอกจากนี้ยังแบ่งประเภทของความรู้ออกเป็น ๓ ประเภทได้แก่ ความรู้โดยนัย (Tacit หรือ Implicit Knowledge) ความรู้ที่ปรากฏ (Explicit Knowledge) และความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Culture Knowledge) ซึ่งได้อธิบายไว้ ดังนี้

๑. ความรู้โดยนัย (Tacit หรือ Implicit Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การสนทนา การฝึกอบรม ความเชื่อ เจตคติของแต่ละบุคคล เป็นความรู้บวักกับสติปัญญา และประสบการณ์ ถือได้ว่าเป็นองค์ความรู้ของแต่ละบุคคล เป็นความรู้ที่ไม่อยู่นิ่งจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ของการใช้ความรู้ คือ ความรู้ที่ผ่านกระบวนการ การขัดเกลาทางสังคม เมื่อปฏิบัติงานนานๆ จะเกิดความชำนาญ แต่เป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการ ไม่ได้รับการจัดระบบ หรือ จัดหมวดหมู่ แต่สามารถแลกเปลี่ยน หรือนำมาเล่าสู่กันฟังได้

๒. ความรู้ที่ปรากฏ (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบุคคลออกมาในรูปของบันทึกในรูปแบบต่างๆ ซึ่งก็คือสารสนเทศนั่นเอง ถือได้ว่ามีการใช้สัญลักษณ์ไม่ว่าจะเป็นภาษาพูด หรือภาษาเขียนเพื่อบันทึกความรู้นั้น ๆ ทำให้เข้าใจได้กว้างขวาง และสะดวกยิ่งขึ้น มีการสะสมมานาน

๓. ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Culture Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากความเชื่อศรัทธา ซึ่งเกิดจากผลสะท้อนกลับของตัวความรู้ และสภาพแวดล้อมขององค์กร องค์กรที่พัฒนานาน จะมีการพัฒนาความเชื่อร่วมกันในเรื่องที่เกี่ยวกับธรรมชาติขององค์กร ความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งก็คือวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง

ความรู้โดยนัย และความรู้ที่ปรากฏ สามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า เกลียวความรู้ (Knowledge Spiral หรือ SECI Model) ดังแผนภาพที่ ๒-๑ เกลียวความรู้

แผนภาพที่ ๒-๑ เกลียวความรู้



จากกระบวนการข้างต้นการปรับเปลี่ยน และสร้างความรู้จะเกิดขึ้น ๔ รูปแบบ

๑. การแบ่งปันและสร้างความรู้ในตัวคน จากความรู้ในตัวคนของผู้ที่สื่อสารระหว่างกันโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง (Socialization)

๒. การสร้างและแบ่งปันความรู้ จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจากความรู้ในตัวคนเป็นความรู้ในตำรา (Externalization)

๓. เป็นการแปลงความรู้ในตำรา โดยรวบรวมความรู้ในตำราที่เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ในตำราใหม่ๆ (Combination)

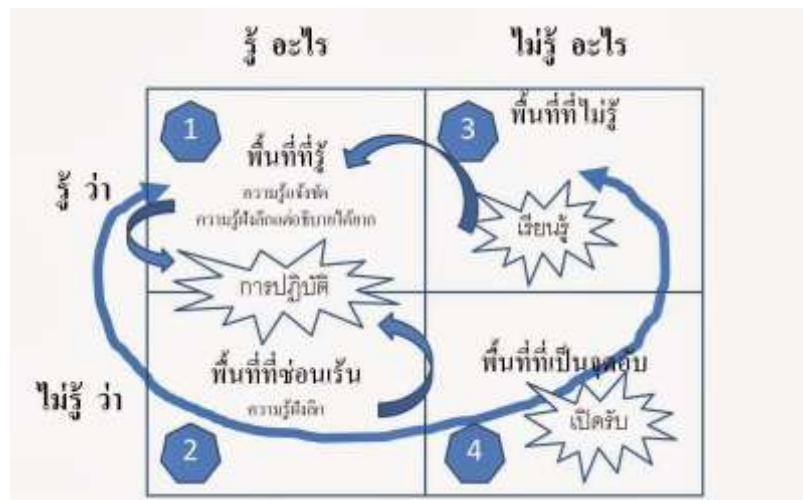
๔. เป็นการแปลงความรู้ในตำรามานเป็นความรู้ในตัวคน มักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ (Internalization)

น้ำทิพย์ วิภาวิน (๒๕๔๗ : ๑๖) กล่าวว่า ความรู้ คือ ความเข้าใจ การรับรู้ในเรื่องราวที่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจ และการปฏิบัติในองค์กรต่างๆ มีความรู้อยู่ในทรัพยากรบุคคล และแหล่งข้อมูลที่มีการจัดเก็บ และบันทึกข้อมูลนั้นไว้

วิทยากร เชียงกุล (๒๕๔๗ : ๑๖๗) ให้ความหมายของสังคมความรู้ (Knowledge Society) ว่า หมายถึงสังคมซึ่งใช้การเรียนรู้ และข้อมูลเป็นลักษณะสำคัญของงาน และมีการจ้างงานคนที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ และข้อมูลนี้เป็นสัดส่วนสูงกว่าประเภทอื่น

ประพนธ์ ผาสุกยัต (๒๕๔๙ : ๘๓-๘๙) (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://km-by-blog.blogspot.com/2013/09/1.html>. ๑๒ มกราคม ๒๕๖๐ กล่าวว่า การจัดการความรู้จะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับจัดการความรู้ในระดับปัจเจกเป็นขั้นแรก และพัฒนาแนวคิดเรื่องความรู้ออกเป็น Matrix ที่มีชื่อว่า หน้าต่างความรู้ประตูปัญญา ดังแผนภาพที่ ๒-๒ หน้าต่างความรู้ประตูปัญญา

แผนภาพที่ ๒-๒ หน้าต่างความรู้ประตูปัญญา



ที่มา : ประพนธ์ ผาสุกยัต (๒๕๔๙)

ในแผนภาพที่ ๒-๒ นี้ประกอบด้วย ๔ ช่อง ดังนี้

ช่องที่ ๑ ด้านซ้ายบน เป็นพื้นที่สำหรับกรณี “เรารู้ว่าเรารู้อะไร” บริเวณนี้จึงเป็นพื้นที่ของสิ่งที่เรารู้ (Known Area) ซึ่งแบ่งได้เป็น ๒ ประเภท คือ ความรู้ที่เห็นเด่นชัด (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังลึก (Implicit Knowledge) โดยความรู้ที่เห็นเด่นชัดเป็นความรู้ที่สามารถแสดงให้เห็นได้ชัดเจน อาจอยู่ในรูปเอกสาร หนังสือ ตำรา ส่วนความรู้ที่ฝังลึก เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นความรู้ที่ฝังลึกดึงออกมาค่อนข้างยาก ต้องใช้เวลาเพื่อเรียบเรียงออกมาเป็นความรู้ที่เห็นเด่นชัดในรูปเอกสาร

ช่องที่ ๒ ด้านซ้ายล่าง เป็นพื้นที่สำหรับกรณี “เราไม่รู้ว่า เรารู้อะไร” คือ เป็นสิ่งที่เรารู้ แต่มั่นช่อนเร้นอยู่จนเราเองก็ไม่รู้ตัวเราว่าเรารู้สิ่งนั้นๆ บริเวณนี้จึงถือว่าเป็น Hidden Area หรือบริเวณของความรู้ที่ซ่อนเร้น โดยใช้ชื่อว่า Tacit Knowledge ซึ่งหมายความว่า มีอะไรอื่น ๆ อีกมากมายที่เราไม่รู้ แต่เราไม่รู้ตัวว่าเรารู้ นั่นคือมนุษย์ เรามักจะรู้มากกว่าที่เจ้าตัวจะบอกออกมาได้

ช่องที่ ๓ เป็นพื้นที่สำหรับกรณีที่ว่า “เรารู้ว่า เราไม่รู้อะไร” ซึ่งก็คือบริเวณที่เราไม่รู้ หรือ Unknown Area แล้วเราจะทำอย่างไรกับการไม่รู้นี้ คำตอบคือถ้าอยากรู้ต้องไปเรียน (Learn) เมื่อเราเรียนรู้แล้วเราก็จะเปลี่ยนจากเดิมที่เราอยู่ในบริเวณที่เราไม่รู้ (Unknown Area) ไปสู่บริเวณพื้นที่ของสิ่งที่เรารู้ (Known Area) ทันที แล้วเราจะทำอย่างไรกับความรู้ก็คือนำความรู้ไปปฏิบัติ (Action) เพราะการจัดการเรียนรู้ ไม่ได้มีเป้าหมายเพียงแคให้รู้ แต่จะต้องนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้

ช่องที่ ๔ เป็นบริเวณที่ “เราเองไม่รู้ว่า เราไม่รู้อะไร” เป็นพื้นที่บอด เป็นพื้นที่จุดอับ (Blind Area) พื้นที่นี้เป็นพื้นที่อันตรายสำหรับผู้ที่มีปัญญา พื้นที่ช่องนี้อาจจะเล็กมาก แต่หากหลงผิดติดใจตัวแล้ว พื้นที่นี้อาจกว้างใหญ่ขึ้นจนขยายรูกล้ำเข้าไปใน ๓ ช่องแรก คือ มีผลกระทบทำให้ความรู้ไม่เพิ่มพูน เพราะความไม่รู้ตัวในช่องที่ ๔ นี้เอง จึงต้อง “เปิดรับ” รับฟังให้มากๆ อย่างตั้งใจ นั่นคือ Open up คือ ฟังอย่างไม่ตัดสินใจ ฟังอย่างไม่มอคติ พื้นที่จุดบอดในช่องที่ ๔ นี้ จะหายไปทันที

สรุป การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นวิธีการจัดการข้อมูลที่เป็นความรู้ให้เป็นระเบียบครบถ้วนตามที่ต้องการ ง่ายต่อการค้นหาและใช้ประโยชน์ การจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๓ ส่วน ได้แก่ การจัดระบบรวบรวมจัดเก็บความรู้ (Knowledge Base) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) และการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) การจัดการความรู้เป็นการบูรณาการความรู้ เพื่อให้เกิดขึ้น นำมาใช้แก้ปัญหา และพัฒนางาน เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่ที่ใกล้ตัวแต่เข้าใจยาก เป็นแนวคิดจากตะวันตก เข้ามาทั้งที่เป็นเรื่องของภูมิปัญญาของเราเอง แต่คนส่วนใหญ่มักจะละเลยความรู้ที่มีอยู่ในตัวตน ทำให้ความรู้นั้นสูญหายไป เมื่อบุคคลนั้นย้ายหรือสูญหายไป ดังนั้นเพื่อให้มีการจัดการบริหารความรู้อย่างเป็นระบบระเบียบ เพื่อนำความรู้มาใช้ประโยชน์สูงสุด จำเป็นต้องเข้าใจและศึกษาแก่นสาระสำคัญของความรู้ ดังนี้ ชนิดของความรู้ ระบบฐานความรู้ หมวดหมู่ความรู้ และการเข้าถึงความรู้

ระบบฐานความรู้ (Knowledge Base System) เป็นการนำความรู้ทั้ง ๒ ประเภทข้างต้น คือ ความรู้จากเอกสาร ตำรา สิ่งพิมพ์ต่างๆ ผสมเข้ากับความรู้จากการปฏิบัติงาน มาจัดกลุ่มหมวดหมู่ความรู้ และจัดเก็บ โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือเพื่อความสะดวก

หมวดหมู่ความรู้ คือ กลุ่มความรู้ (Knowledge Group : KG) ที่มีการจัดกลุ่มโดยใช้ระบบเทคโนโลยี และคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือ ซึ่งสามารถจัดกลุ่มได้

ความรู้ในการปฏิบัติงาน (Working Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดขึ้น ในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งมีทั้งสิ่งที่ควรทำและสิ่งที่ไม่ควรทำ บางครั้งอาจจะเป็นลำดับขั้นตอนในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ที่มาทำงานแทนสามารถทำแทนได้ทันทีที่ผู้อยู่เดิมไม่อยู่

กรณีศึกษา (Case Study) เป็นความรู้ที่เกิดจากสิ่งที่ไม่เคยพบมาก่อน แต่มีความน่าสนใจเป็นพิเศษ และเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นความรู้ที่เกิดจากการพัฒนาเทคนิค วิธีการที่ได้พัฒนาขึ้น เพื่อปรับปรุงทำให้งานประสบความสำเร็จ เกินเป้าหมายที่กำหนด บทสรุป เนื้อหา และบทความ โดยย่อที่จัดทำในรูปแบบที่น่าสนใจ ง่ายต่อการเรียนรู้ จุดประกายให้มีการศึกษาค้นคว้าต่อ (Soft Learning) หรือ บทสรุป บทย่อ หรือ แนะนำหนังสือ หรือ ในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์

การเข้าถึงความรู้ คือ การนำแนวคิดแบ่งเป็นกลุ่มของความรู้ไปสู่การปฏิบัติ สามารถจัดกลุ่มความรู้ไว้ดังนี้ ความรู้ในการปฏิบัติงานกระบวนการ หรือวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ สรุปย่อสาระสำคัญที่เกี่ยวกับงาน ความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้จากการสอบถามผู้รู้ ความรู้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

กลุ่มความรู้ในแต่ละกลุ่มสามารถนำเสนอสาระได้หลายด้านได้แก่ วิชาการ นโยบาย แผน และงบประมาณ บุคลากร บริหารทั่วไป กิจกรรม การศึกษาพิเศษ การเงินบัญชี และสินทรัพย์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงกับผู้ใช้บริการ

## องค์ประกอบและกระบวนการของการจัดการความรู้

**๑. องค์ประกอบของการจัดการความรู้** วิจารณ์ พานิช (๒๕๔๘ : ๑๐๕ - ๑๒๖) ได้ระบุถึงองค์ประกอบสำคัญในการจัดการความรู้ ๑๑ ประการ ดังนี้

**๑.๑ สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้** ผู้บริหารระดับสูงต้องสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็นความรู้หลักขององค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร โดยต้องมีความชัดเจนในระดับที่สามารถมองเห็นทิศทางและขอบเขตได้ชัดเจน แต่ก็ไม่ชัด หรือมีรายละเอียดมากเกินไป จนทำให้เกิดการปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้นี้เปรียบเสมือน“หัวปลา” ของการจัดการความรู้ ผู้ที่มีบทบาทกำหนดวิสัยทัศน์ หรือหัวปลานี้ คือตัวผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่คอยเอื้อระบบการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Office)

**๑.๒ สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร** การจัดการความรู้ต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร โดยมีทีมจัดการ ๒ ทีม คือ ทีมแกนนำ หรือทีมประสานงาน และทีมปฏิบัติการ

**๑.๒.๑ ทีมแกนนำ** หรือทีมประสานงานควรมีบุคคลหนึ่งเป็นประธาน และมีผู้อำนวยการความสะดกในการจัดการความรู้ (Knowledge Activist หรือ Knowledge Broker) ทำหน้าที่ประสานงานด้านการจัดการความรู้เต็มเวลา เป็นกรรมการ และเลขานุการ ควรมีกรรมการจาก



ทุกหน่วยงาน และต้องมีกรรมการจากหน่วยพัฒนาองค์กร (OD–Organization Development) หน่วยพัฒนาบุคลากร (HRD–Human Resources Development) และหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (ICT–Information and Communication Technology) ร่วมเป็นกรรมการด้วย

### ๑.๒.๒ ทีมปฏิบัติการ ประกอบด้วยบุคคล ๕ กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ ๑ ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner) คือ ผู้ดำเนินการจัดการความรู้ตัวจริง ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติ คนกลุ่มนี้มีความสำคัญที่สุดในการปฏิบัติจัดการความรู้ โดยทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ ๔ ประการ คือ การเสาะหา (Acquire) การสร้าง (Create) การสั่งสม (Accumulate) และการใช้ความรู้ (Apply) ซึ่งผู้ปฏิบัติจัดการความรู้นี้ ประกอบด้วยคน ๒ กลุ่ม คือผู้ปฏิบัติ (Knowledge Operator) และผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist)

ผู้ปฏิบัติ (Knowledge Operator) เป็นผู้ทำงานหลักขององค์กร และสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้น การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัตินั้น เน้นที่ขั้นตอนการเสาะแสวงหาความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง และความรู้ฝังลึกที่ต้องการใช้ในการทำงานของตนมาทดลองปฏิบัติ แล้วนำเอาความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการทำงานของตน จากประสบการณ์การทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

ผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist) แบ่งได้เป็น ๒ กลุ่ม คือผู้เชี่ยวชาญความรู้ชัดแจ้ง ที่สกัดออกมาเป็นขุมความรู้ (Knowledge Assets) เพื่อการใช้งาน และสามารถนำไปจัดเก็บไว้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ค้นหา จัดหมวดหมู่ และให้ผู้ปฏิบัติค้นหาได้ง่าย ผู้เชี่ยวชาญอีกประเภทหนึ่ง คือ ผู้เชี่ยวชาญความรู้ฝังลึก เป็นผู้มีความสามารถ หรือทักษะเป็นพิเศษในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่องค์กรประกาศในวิสัยทัศน์ความรู้ (Knowledge Vision) ขององค์กร เป็นผู้รู้-ผู้ปฏิบัติได้ ถือเป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Property) ขององค์กร

กลุ่มที่ ๒ ผู้เอื้ออำนวยการจัดการความรู้ (Knowledge Facilitator) เป็นผู้บริหารระดับกลางที่ทำหน้าที่ ในการอำนวยความสะดวก และในการดำเนินการจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ ซึ่งผู้เอื้ออำนวยการจัดการความรู้ทำหน้าที่ตีความ และแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่จับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย (Explicit Knowledge) นอกจากนี้ ยังทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติ โดยตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงสร้างขึ้น และอยู่ในสภาพที่เป็นความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง สอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติ เกิดวิสัยทัศน์ความรู้ของตนในระดับบุคคล และในระดับทีมงาน หรือหน่วยงานย่อย

กลุ่มที่ ๓ ผู้บริหารระบบการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer – CKO) เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ที่ทำหน้าที่จัดการระบบของการจัดการความรู้ขององค์กร เสมือนผู้เอื้อระบบการจัดการความรู้ ทำหน้าที่ ๓ ประการ คือ กำหนดเป้าหมายองค์กรสร้างบรรยากาศ และกฎเกณฑ์กติกาขององค์กร ให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และคอยจับความรู้ที่ทรงคุณค่า พัฒนาขึ้นมาในขบวนการหมุนเกลียวความรู้

กลุ่มที่ ๔ ผู้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT Service Provider) เป็นเจ้าหน้าที่ของหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบบริการเทคโนโลยี

สารสนเทศ แก่กิจกรรมจัดการเรียนรู้ ซึ่งจะทำงานเป็นทีม โดยเริ่มงานตั้งแต่การวางแผนระบบการจัดการความรู้ และส่วนที่เป็นการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เชื่อมโยงเป็นเนื้อเดียวกับส่วนของเนื้อหาความรู้ หรือระบบฐานข้อมูลความรู้

กลุ่มที่ ๕ ผู้ดูแลฐานข้อมูลความรู้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นผู้ประมวลความรู้ในระบบสารสนเทศ ตีความ และยกระดับขึ้นเป็นความรู้ที่สูงขึ้น หรือเชื่อมโยงมากขึ้น โดยมีหน้าที่ในการดูแลความรู้บนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เป็นฐานข้อมูลที่บรรจุุมความรู้ แก่นความรู้ เรื่องเล่า ทั้งปรับความรู้เหล่านี้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ และมีการสังเคราะห์ให้เป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น ใช้เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงาน สายงาน และสาขาวิชาการ

**๑.๓ เริ่มจากทุนทางปัญญาที่มีอยู่แล้ว** หรือหากจากภายนอกได้โดยง่าย ทุนปัญญา (Intellectual Capital) เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอยู่แล้ว ในองค์กรในรูปของผลงานเลิศ หรือความสำเร็จที่ภาคภูมิใจ ซึ่งสะท้อนวิธีที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการปฏิบัติงาน และความรู้เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอยู่ในวิธีที่เป็นเลิศเหล่านั้น

**๑.๔ สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มระดับล่าง** บรรยากาศสำคัญในการจัดการความรู้ คือสภาพที่สามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน นั่นคือความรู้ที่มาจากประสบการณ์ตรง ที่ไม่ใช่ความรู้จากตำรา ดังนั้นความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต่อนั้นเป็นพิเศษ คือความรู้ฝังลึก และกระบวนการที่เน้น คือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานประจำวัน แลกเปลี่ยนความรู้เล็ก ๆ จากการทดลองพัฒนางานในหน้าที่ของตน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเอง โดยไม่ต้องมีใครมาจัดเวทีให้

**๑.๕ จัดการความรู้ควบคู่ไปกับกิจกรรม** หรือรูปแบบการทำงานใหม่ๆ การจัดการความรู้ควรควบคู่ หรือแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพงาน หรือพัฒนาประสิทธิผล ซึ่งควรตอบสนองตรงเป้าหมายของลูกค้า ของผู้ถือหุ้น ของพนักงาน และของสังคม ทั้งต้องมีนวัตกรรม มีการพัฒนาขีดความสามารถ มีประสิทธิภาพ

**๑.๖ เน้นการจัดองค์กรแบบใช้พนักงานระดับกลาง** เป็นพลังขับเคลื่อนหลัก (Middle-up-down Management) พนักงาน หรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน โดยเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงเข้ากับการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง

**๑.๗ เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบพหุบท (Hypertext)** องค์กรแบบพหุบท (Hypertext) หมายถึง องค์กรที่มีหลายบริบท (Context) ในเวลาเดียวกัน (Hyper + Context) ในแต่ละบริบทมีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลา และมีการกิจอยู่ในบริบทเดียว ในแต่ละบริบทมีการจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่างชั้น ทำให้เกิดการเกื้อกูลส่งเสริมกันและกัน เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง

**๑.๘ สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก** เครือข่ายความรู้จะต้องให้ความสำคัญทั้งความรู้ชัดแจ้ง และความรู้ฝังลึกอย่างเท่าเทียมกันโดยต้องมีการดำเนินการใน ๓ ประเด็น คือประเด็นที่ ๑ การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสาร ประเด็นที่ ๒ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีที่มุ่งทำประโยชน์ให้สังคม ประเด็นที่ ๓ การเชื่อมโยง และสกัดความรู้จากผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการใช้บริการขององค์กร

**๑.๙ สร้างวัฒนธรรมแนวราบการสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง** การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน โดยเฉพาะต่างหน่วยงานหรือข้ามหน่วยงานขององค์กรเป็นพฤติกรรมที่ไม่คุ้นเคย จึงควรกำหนดให้มีกลไกเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน โดยผู้บริหารจะต้องประกาศเจตนารมณ์ทั้งเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นวาจา และโดยการปฏิบัติในการชมเชย และให้รางวัลการให้ข้อมูลข้ามหน่วยงาน (เว้นกรณีที่เป็นเรื่องที่ต้องปกปิด) หรือการที่พนักงานไปช่วยพัฒนา หรือแก้ปัญหาข้ามหน่วยงาน โดยทำงานในความรับผิดชอบของตนไม่เสียหาย

**๑.๑๐ สร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก** การนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานที่เป็นประสบการณ์ ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ติความ และสกัดออกมาเป็นชุดความรู้ นั้น ต้องการการจดบันทึก เพื่อเผยแพร่ให้เพื่อนพนักงานเข้าไปศึกษาและนำไปปรับใช้ ซึ่งต้องมีผู้รับผิดชอบในการจดบันทึกเรื่อง of ความสำเร็จ ชุดความรู้ และแก่นความรู้ สำหรับไว้ใช้งานอย่างต่อเนื่อง ผู้รับผิดชอบในการบันทึกต้องส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ทุกคนสร้างนิสัยการจดบันทึกโดยการบันทึกเรื่องราว ความรู้สึก นึกคิด และข้อสงสัยบนพื้นที่เสมือนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เรียกว่าบล็อก (BLOG) ซึ่งทุกคนต้องมีบล็อกเป็นของตนเอง เพื่อเป็นช่องทางของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

**๑.๑๑ ประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้** การประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ ดำเนินการได้ใน ๒ ลักษณะคือ

ลักษณะที่ ๑ การประเมินเพื่อติดตาม (Monitor) กระบวนการจัดการความรู้ว่าได้ดำเนินการอย่างเหมาะสมหรือไม่ เป็นไปตามยุทธศาสตร์ หรือแผนหรือไม่

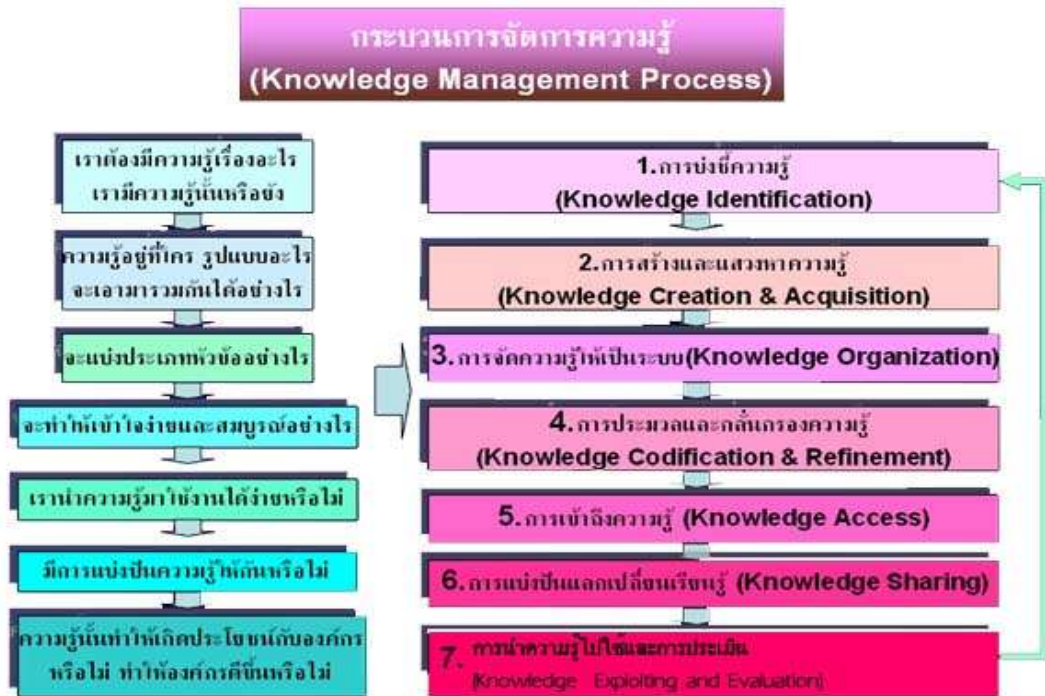
ลักษณะที่ ๒ การประเมินผลลัพธ์ และผลกระทบของการจัดการความรู้

**๒. กระบวนการจัดการความรู้** สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ (๒๕๔๘ : ๔๘ - ๕๗) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้มีขั้นตอน ๗ ขั้นตอน ดังนี้ (แผนภาพที่ ๒-๓ กระบวนการจัดการความรู้)

ขั้นตอนที่ ๑ : การค้นหาหรือบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการค้นหาว่า องค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่ามีความรู้ใดที่มีความสำคัญต่อองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อวางขอบเขตของการจัดการความรู้ เพื่อจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม ซึ่งทำให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร

ขั้นตอนที่ ๒ : การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากขั้นตอนที่ ๑ จะทำให้ทราบว่าองค์กรมีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วก็ต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม และตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จ คือ บรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และระบบสารสนเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกในการแสวงหาความรู้

แผนภาพที่ ๒-๓ กระบวนการจัดการความรู้



ที่มา : สุวรรณ เจริญญเสาวภาคย์ (๒๕๔๘)

ขั้นตอนที่ ๓ : การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการ จัดทำสารบัญความรู้ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูล การค้นหา การ นำมาใช้ทำได้ง่าย และรวดเร็ว

ขั้นตอนที่ ๔ : การประมวลความรู้ การกลั่นกรองความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เมื่อมีการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว จะต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย เช่น การเรียงเรียง ตัดต่อ ปรับปรุงเนื้อหา ให้สอดคล้องตรงความต้องการของผู้ใช้ในองค์กร หรือ การใช้ ภาษาเดียวกันทั้งองค์กร โดยการจัดทำคำอธิบายศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน มีการปรับปรุงให้ทันสมัย สามารถค้นหา และเปิดใช้ได้สะดวกรวดเร็ว

ขั้นตอนที่ ๕ : การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) องค์กรต้องมีวิธีการในการ จัดเก็บ และกระจายความรู้ เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งมี ๒ ลักษณะ คือ การป้อนความรู้ (Push) ซึ่งหมายถึง การส่งข้อมูลความรู้ให้แก่ผู้รับ โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ และการให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) ซึ่งหมายถึง การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูลความรู้ที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ ๖ : การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การแบ่งปัน ความรู้ประเภทความรู้ที่ปรากฏ (Explicit Knowledge) อาจใช้วิธีการจัดทำเอกสาร การจัดทำฐาน ความรู้ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วย เพื่อให้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วนการแบ่งปันความรู้ประเภท ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) อาจทำได้หลายวิธี โดยการใช้การผสมผสาน เช่น การใช้ชุมชนแห่ง

การเรียนรู้ (Community of Practice หรือ CoP) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

ขั้นตอนที่ ๗ : การนำความรู้ไปใช้ และการประเมิน (Knowledge Exploiting and Evaluation) แม้องค์กรมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ได้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้ และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของทรัพยากร และเวลาที่ใช่ไป และเมื่อนำไปใช้แล้วต้องมีการประเมินเสมอว่า ความรู้นั้นเพียงพอที่จะใช้ต่อไปได้หรือไม่ ต้องปรับปรุงหรือเพิ่มเติมในส่วนใดหรือไม่ เพื่อให้องค์กรและบุคลากรสามารถพัฒนา และปรับปรุงให้ทันความเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

### ๓. รูปแบบการจัดการความรู้

รูปแบบการจัดการความรู้มีหลายรูปแบบ ผู้วิจัยได้ทบทวนรูปแบบที่ใช้ในประเทศไทย และประสบความสำเร็จ ๓ รูปแบบ คือ

**๓.๑ แบบบูรณาการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้** (พิเชฐ บัญญัติ.การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.(ออนไลน์).<https://www.gotoknow.org/posts/5643> . ๑๕ มกราคม ๒๕๖๐) รูปแบบนี้ นายแพทย์ พิเชฐ บัญญัติ ใช้ตัวแบบ LKASA Egg Model ซึ่งมีอยู่ ๕ ขั้นตอนหลัก ที่ไม่จำเป็นต้องเริ่มทีละขั้น หรือไปตามลำดับ เพราะแต่ละขั้นตอนจะเชื่อม และส่งผลถึงกันได้ ใครจะเริ่มจากขั้นตอนไหนก่อนก็ได้ ดังแผนภาพที่ ๒-๔ LKASA Egg Model

แผนภาพที่ ๒-๔ LKASA Egg Model



ที่มา : : [https://www.slideshare.net/jesus\\_j/km1617](https://www.slideshare.net/jesus_j/km1617) [Accessed May 16,2011]

#### ๓.๑.๑ การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Management)

เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กรและผู้บริหารจัดการความรู้ที่ต้องทำให้ทุกคนมีและมองเป้าหมายเดียวกันว่าองค์กรกำลังจะไปทางไหน มองเห็นภาพใหญ่ทั้งระบบขององค์กร พยายามทำให้กิจกรรม และเครื่องมือต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์กรสอดแทรกไปกับงานประจำ ทำให้ง่าย ไม่เน้นและยึดติดรูปแบบ เข้าใจหลักการที่แท้จริง และสร้างสภาพบรรยากาศขององค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ๔ แบบ คือ คิดเชิงบูรณาการ คิดเชิงระบบ คิดเชิงบวก และคิดเชิงบุก (คิดนอกกรอบ) และที่สำคัญต้องมีการเขย่าองค์กรอย่างเหมาะสม และต่อเนื่อง

### ๓.๑.๒ การจัดการให้เกิดองค์ความรู้ (Knowledge Organizing)

การนำความรู้ในแต่ละด้านมาประกอบกันเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี เกิดเป็นองค์ความรู้ในแต่ละเรื่อง เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรฉลาดขึ้น มีการแยกแยะขีดความสามารถหลักออกมาให้ได้ แล้วเรามองว่าเรามีความรู้อะไร ยังขาดเรื่องอะไรสามารถสร้างหรือมีในองค์กรหรือไม่ ถ้ามีก็ใช้การหมุนเกลียวความรู้ สกัดออกมาหรือดูจากข้อมูลสารสนเทศ หรือวิธีการปฏิบัติที่มีอยู่ ถ้าไม่มีก็ไปคว้ามมาจากภายนอกอย่างเหมาะสมโดยนำมาแต่แก่นหรือเนื้อใน จากนั้นเป็นขั้นตอนที่วิศวกรความรู้ต้องนำความรู้ที่มีและที่คว้ามมาประกอบกัน เป็นองค์ความรู้ที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ใต้บริบทขององค์กรเราเอง องค์ความรู้เหล่านี้จึงเรียกได้ว่าเป็นภูมิปัญญาสถาบัน

### ๓.๑.๓ การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้ (Knowledge Acting)

คือการนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติที่คนในองค์กรต้องเชื่อใจไว้วางใจกัน เพราะถ้าสร้างความรู้แล้วไม่นำมาใช้ก็เสียเปล่า แต่เมื่อนำมาใช้แล้วต้องมีการทบทวนหลังปฏิบัติและกิจกรรมผิดเป็นครู เพื่อสร้างปรับเปลี่ยนองค์ความรู้ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น จัดกิจกรรมให้มีการแก้ปัญหาเป็นกลุ่ม การสอนงานกัน เป็นพี่เลี้ยงกันได้ และสรุปสิ่งดี ๆ เก็บไว้ด้วย การจะปฏิบัติได้ดีจึงต้องกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมทบทวน เพื่อลดความเสี่ยงและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด วัฒนธรรมประกันคุณภาพเพื่อให้ตัวเองและลูกค้ำมั่นใจ ในผลงาน วัฒนธรรมคุณภาพเพื่อให้ดีขึ้นเรื่อยๆ วัฒนธรรมสร้างสุขภาพเพื่อให้เกิดความสุข และ วัฒนธรรมเรียนรู้เพื่อจะได้ไม่หยุดนิ่ง ซึ่งจะสังเกตวัฒนธรรมการเรียนรู้ได้จากการเปิดการใจรับ ความคิดที่แตกต่าง ๆ การมีส่วนร่วมคิดร่วมทำและการเสริมพลัง

### ๓.๑.๔ การจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge

Sharing) เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ที่ขาดไม่ได้ จึงเป็นเสมือนไข่มุกที่จะทำให้ไข่มุกเป็นตัวได้ เป็นการนำสิ่งที่ไปปฏิบัติไม่ว่าจะสำเร็จหรือล้มเหลวมาเล่าสู่กันฟัง และเรียนรู้ประสบการณ์จากการปฏิบัตินั้น โดยการเอื้อโอกาส (Learn) จัดเวลาหาเวทีให้เอื้ออาหาร (Care) สร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มให้รักกัน เชื่อใจกัน จริงใจกัน ผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์รูปแบบต่างๆ เอื้ออารี (Share) กระตุ้นให้คนอยากแบ่งปันกันและเอื้อเอ็นดู (Shine) ให้กำลังใจ การจัดเวลาทั้งในเวลาและนอกเวลาราชการ มีทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การจัดเวทีให้มีทั้งเวทีจริงที่เจอหน้ากันและเวทีเสมือนที่ผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต รูปแบบการแลกเปลี่ยนมีทั้ง ผู้ปฏิบัติกับผู้ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติรุ่นเด็กกับรุ่นใหญ่ หัวหน้ากับลูกน้อง แผนกกับแผนก องค์กรกับองค์กร นำเครื่องมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้รูปแบบต่างๆ มาใช้ เช่น เรื่องเล่า (Story Telling) เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer assist) ค้นหาสิ่งดี (Appreciative Inquiring) สุมหัว (Brain Storming) พี่สอนน้อง (Coaching) หากจะเกิดความยั่งยืนของกลุ่มแลกเปลี่ยนต้องกระตุ้นให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) โดยกลุ่มต้องมีเรื่องที่น่าสนใจร่วมกัน มาพบปะกันสม่ำเสมอและได้ผลลัพธ์เป็นการปฏิบัติที่ดี นำหน่วยที่มีผลงานที่ดีมาแลกเปลี่ยนสรุปเป็นแก่นความรู้ นำไปสู่การกำหนดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ แล้วให้แต่ละหน่วยนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร หลังจากนั้นกลับมาประเมินเทียบเคียงและแลกเปลี่ยนกัน ก็จะได้การปฏิบัติที่ดีขึ้นเรื่อยๆ

### ๓.๑.๕ การจัดการให้เกิดทรัพย์สินความรู้ (Knowledge Assets)

การจัดทำ “คลังความรู้” หรือ “ชุมชนปัญญา” เพื่อให้มีการเก็บสิ่งสม (ไม่ใช่สะสม) องค์ความรู้สามารถปรับให้เหมาะกับสถานการณ์ และเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการได้ ต้องจัดการให้เข้าถึงง่าย นำมาใช้ง่าย ตรวจสอบ ทบทวน ต่อยอดได้ง่าย การแยกประเภทองค์ความรู้ อาจแบ่งเป็นคู่มือ การปฏิบัติงาน นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ เชิงระบบบริการ เชิงระบบบริหาร สถานที่เก็บอาจเป็นในรูปแบบเอกสารที่หน่วยงานศูนย์คุณภาพ หรือศูนย์สารสนเทศ หรือในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ไฟล์ในระบบอินเทอร์เน็ต หรืออินเทอร์เน็ต จัดผู้ดูแลระบบเป็นบรรณารักษ์ความรู้ กำหนดการเข้าถึงทั้งสิทธิและวิธีการเข้าถึงของบุคคล ทั้งภายใน ภายนอก เพื่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายและกระจายความรู้ที่มีอยู่ กำหนดการทบทวนปรับเปลี่ยนองค์ความรู้ที่มีใช้อย่างเหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ได้

**๓.๒ แบบก้างปลา** รูปแบบนี้คิดขึ้นโดย ประพนธ์ ผาสุกยัต วิจารณ์ พานิช ความหมายของการจัดการความรู้ (ออนไลน์) <http://www.thaiall.com/km/indexo.html>. ๒๕๔๘. ๑๕ มกราคม ๒๕๖๐ สำหรับใช้ทำความเข้าใจ ๓ ส่วนหลักของการจัดการความรู้

**๓.๒.๑ หัวปลา** หมายถึง เป้าหมายหลักของการดำเนินการจัดการความรู้ สะท้อน “วิสัยทัศน์ความรู้” (Knowledge Vision) หรือหัวใจของความรู้ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร บุคคลที่มีความสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดหัวปลาที่ชัดเจน คือ “คุณเอื้อ(ระบบ)” (Chief Knowledge Officer)

**๓.๒.๒ ตัวปลา** หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือ การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) บุคคลสำคัญในการส่งเสริมให้เกิด “ตัวปลา” ที่ทรงพลัง คือ “คุณอำนวย (Knowledge Facilitator) โดยที่ผู้แสดงบทแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ “คุณกิจ” (Knowledge Practitioner) หรือ ผู้ทำกิจกรรมจัดการความรู้นั่นเอง

**๓.๒.๓ ทางปลา** หมายถึง ชุมความรู้ (Knowledge Assets) ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้สกัดความรู้ออกมาจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และบันทึกไว้ใช้งานต่อ คือ “คุณกิจ” โดยที่การจดบันทึกความรู้ อาจมี “คุณลิขิต” (Note Taker) เป็นผู้รับผิดชอบ

บุคคล ๓ กลุ่มหลักของการจัดการความรู้รูปแบบก้างปลา ประกอบด้วย คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ

กลุ่มที่ ๑ คุณเอื้อ ชื่อเต็ม คือ คุณเอื้อระบบเป็นผู้บริหารจัดการความรู้ (CKO) มีหน้าที่ คือทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติการตามปกติขององค์กร ทำให้มีการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแนวราบ เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรได้เป็นผู้นำในการพัฒนาวิธีทำงานในหน้าที่ของตนและนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน สร้างวัฒนธรรมของการเอื้ออาทรและแบ่งปันความรู้ และหาทุกโอกาสทำให้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในบางหน่วยงานขององค์กรระบอบไปยังส่วนอื่นๆ ขององค์กร

กลุ่มที่ ๒ คุณอำนวยเป็นผู้ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ (KM Facilitation) ซึ่งคุณอำนวยมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

#### หน้าที่

- ร่วมกับคุณเอื้อจัดให้มีการกำหนดหัวปลาในหลายระดับ
- จัดตลาดนัดความรู้เพื่อให้คุณกิจนำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนความรู้
- จัดกิจกรรมสำหรับให้คุณกิจได้ดูดซับความรู้จากแหล่งที่มีความรู้ดี
- จัดพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเก็บรวบรวมขุมความรู้ที่ได้
- ส่งเสริมให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ
- จัดเชื่อมโยงการจัดการความรู้ขององค์กรกับกิจกรรมภายนอก
- ดำเนินการเพื่อให้กิจกรรมจัดการความรู้มีความต่อเนื่อง

#### ทักษะ

- การจุดประกายความคิด การสร้างความกระตือรือร้น
- การจัดประชุมและการเป็นวิทยากรกระบวนการ
- ทักษะในการจับประเด็น
- รู้จักและมีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งความรู้ภายนอก
- ทักษะในการเขียน
- ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ทักษะในการสร้างบรรยากาศ มุ่งมั่น ชื่นชม แบ่งปัน มุ่งเป้า
- ทักษะในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ
- ทักษะในการทำงานเป็นทีม
- การส่งเสริมให้คุณกิจใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

กลุ่มที่ ๓ คุณกิจ เป็นผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (KM Practitioner) ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ ประมาณร้อยละ ๙๐ และมีทักษะดังต่อไปนี้

- ทักษะการฟัง ฟังให้ได้ยิน เข้าใจความหมายและเข้าใจผู้พูด
- ทักษะในการพูดบอกเล่าความคิด ความรู้สึกการตีความของตนเอง
- ทักษะในการคิดเชิงบวกเป็นทักษะพื้นฐานของทักษะอื่นๆ
- ทักษะในการนำความรู้ใหม่ๆ ไปทดลอง
- ทักษะในการสังเกตเพื่อบันทึกผลและสร้างความรู้จากการทำงาน
- ทักษะในการประเมินผลการทดลองด้วยตนเอง
- ทักษะในการจดบันทึก

#### ๓.๓ แบบ ๓ มิติ

รูปแบบนี้ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้พัฒนาขึ้นมาใช้ในโครงการนำร่องเรื่องการจัดการความรู้ของสถาบัน เข้ากับกระบวนการความรู้ และปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ มีรายละเอียดดังนี้ คือ



มิตินี้ ๑ วงจรการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ คือ

- การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)

- การสื่อสาร (Communication)
- กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Learning)
- การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning)
- การวัดผล (Measurements)
- การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards)

มิตินี้ ๒ กระบวนการความรู้ (Knowledge Process) ประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบ

- การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)

- การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

- การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
- การประมวลกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Access)
- การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
- การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)
- การเรียนรู้ (Learning)

มิตินี้ ๓ ปัจจัยเอื้อ (Key Enablers) ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ คือ

- ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)
- วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
- เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology)
- การวัดผล (Measurement)
- โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

ข้อสรุปการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ เป็นวิธีการจัดการข้อมูลที่เป็นความรู้ ให้เป็นระเบียบง่ายต่อการค้นหาและใช้ประโยชน์ เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้เป็นคนเก่งมีความสามารถ และเป็นการยกระดับความรู้ความสามารถขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีผลลัพธ์ของงานที่ดีขึ้น โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการจัดการความรู้ หากองค์กรไม่มีการจัดการความรู้ ประสิทธิภาพจากการทำงานของบุคลากรจะสูญหายไป ประการสำคัญสามารถนำข้อผิดพลาดจากอดีตมาใช้เป็นบทเรียน และทำให้องค์กรรวมถึงผู้นำองค์กรไม่จำเป็นต้องเริ่มคิดใหม่ทุกเรื่อง แต่สามารถคิดต่อยอดจากความรู้หรือเรื่องเดิมที่มีอยู่ เกิดการบูรณาการความรู้จากหลายๆ ส่วน ซึ่งจะทำให้บุคลากรและองค์กรมีความรู้ลึก รู้กว้าง มีความเชี่ยวชาญหลากหลาย อันถือเป็นองค์กรที่ปรารถนา อย่างไรก็ตามรูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้สามารถแปรเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมขององค์กร แต่ละองค์กรจึงต้องหารูปแบบที่เหมาะสมกับตนเองให้มากที่สุด ในการพิจารณาใช้รูปแบบการจัดการความรู้จากการทบทวนวรรณกรรมจะมีแนวทางในการจัดการความรู้ต่างกัน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้

พิจารณาใช้รูปแบบบูรณาการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากรูปแบบดังกล่าวเหมาะสม และสอดคล้องกับการวิเคราะห์ทางทหาร

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม จะพบว่า แนวทางปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย และการจัดการความรู้แบบบูรณาการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความหมายในการดำเนินการ ดังมีรายละเอียดดังนี้

แนวทางปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย ๔ ชั้น

ชั้นที่ ๑ ชั้นการเตรียมการในภาวะปกติ

ชั้นที่ ๒ ชั้นการยับยั้งและเจรจาต่อรอง

ชั้นที่ ๓ ชั้นการยุติปัญหา

ชั้นที่ ๔ ชั้นการส่งมอบ

การจัดการความรู้แบบบูรณาการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ๕ ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ ๑ การจัดการให้เกิดการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ ๒ การจัดการให้เกิดองค์ความรู้

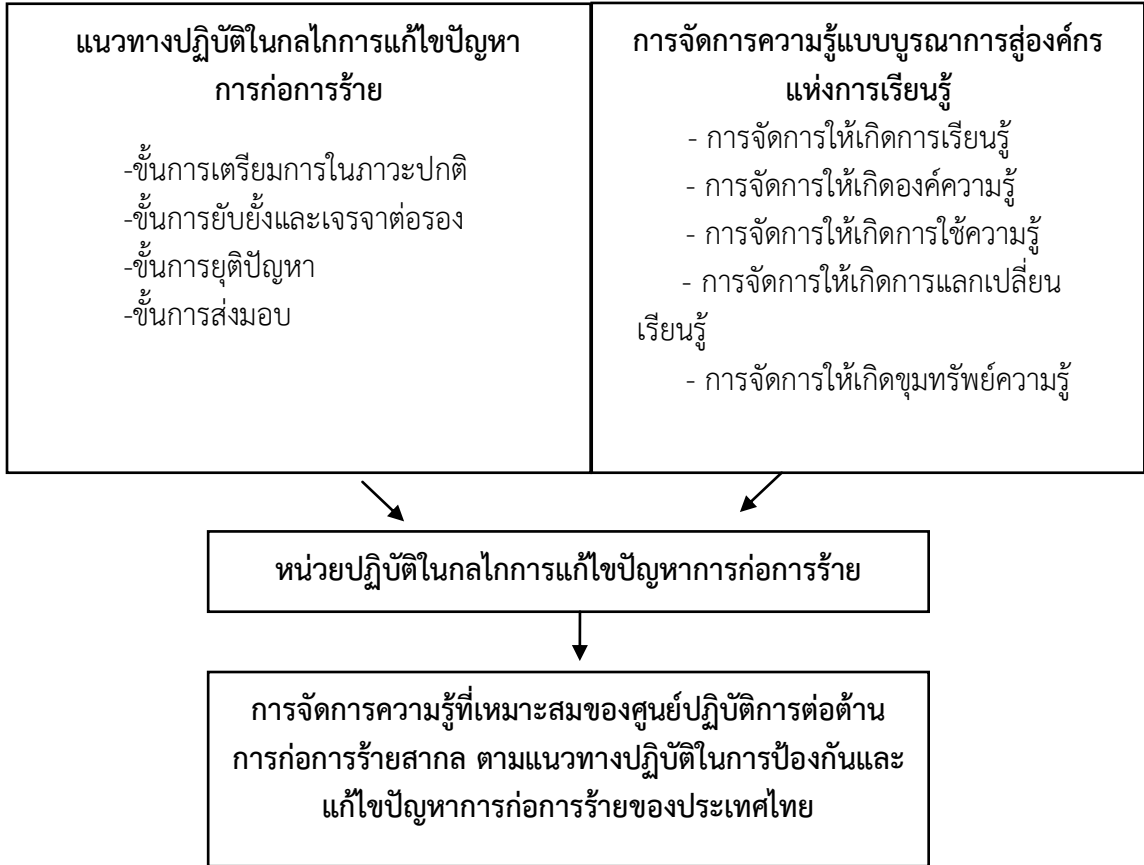
ขั้นตอนที่ ๓ การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้

ขั้นตอนที่ ๔ การจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ขั้นตอนที่ ๕ การจัดการให้เกิดชุมชนทรัพยากรความรู้

จากการศึกษาข้อมูลขั้นต้นของทั้ง ๒ กิจกรรม จึงสามารถกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยการศึกษาแนวทางปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย รวม ๔ ขั้นตอน และ การจัดการความรู้แบบบูรณาการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ รวม ๕ ขั้นตอน โดยพิจารณาถึงหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย เพื่อนำไปสู่การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย ดังแผนภาพที่ ๒-๕ กรอบแนวคิดของการวิจัย

แผนภาพที่ ๒-๕ กรอบแนวคิดของการวิจัย



**สรุป**

ภัยคุกคามในปัจจุบันที่รุนแรงที่สุดคือการก่อการร้าย ดังนั้นการแก้ไขปัญหานี้คือ ต้องจัดกลไกการแก้ไขปัญหการก่อการร้ายให้สามารถเผชิญเหตุได้ทันเวลา และมีประสิทธิภาพ ด้วยชาวกรองที่ทันต่อสถานการณ์ ขั้นตอนการแก้ไขปัญหที่ถูกต้อง เป็นไปตามพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พุทธศักราช ๒๕๔๘ และพิจารณาใช้การจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในการเตรียมความพร้อม จะทำให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ในการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป จะใช้ขั้นตอนของการจัดการความรู้ดังกล่าว และแนวทางปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหการก่อการร้าย โดยพิจารณาถึงหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหการก่อการร้าย และใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งประกอบไปด้วย การจำแนกข้อมูล (Typological Analysis) และการสร้างข้อสรุป (Analytic Induction) เพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไป

## บทที่ ๓

# การจัดการความรู้ตามแนวทางปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหา การก่อการร้าย

การดำเนินการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในลักษณะการวิจัยเชิงบรรยาย ด้วยการรวบรวมเอกสาร และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) โดยการทบทวน วิเคราะห์ เพื่อให้สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ประการ คือ ๑. ประเมินสถานภาพ การจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ในปัจจุบัน ๒. ศึกษาวิเคราะห์ข้อจำกัด และปัจจัยปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และ ๓. ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย

### ขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย ออกเป็น ๓ ขั้นตอน คือ ๑. การกำหนดกรอบความคิดการวิจัย ๒. การจำแนกข้อมูล (Typological Analysis) และ ๓. การสร้างข้อสรุป (Analytic Induction) มีรายละเอียด ดังนี้

**๑. การกำหนดกรอบความคิดการวิจัย** เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการศึกษาแนวทางปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย ภายใต้นโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย แนวทางการใช้กำลังกองทัพเพื่อสนับสนุน การแก้ไขปัญหาการก่อเหตุร้ายในประเทศ นโยบายการเตรียมพร้อมแห่งชาติ ความมั่นคงร่วมสมัย กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และการจัดการความรู้แบบบูรณาการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาถึงการใช้กำลังหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย เพื่อนำไปสู่การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย (ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ ๒)

**๒. การจำแนกข้อมูล (Typological Analysis)** เพื่อศึกษาติดตามแนวทางปฏิบัติในกลไกแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย กิจของการจัดการความรู้แบบบูรณาการ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และกิจของหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและเกี่ยวข้อง รวมทั้งการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participle Observation) กับผู้ปฏิบัติงาน

**๓. การสร้างข้อสรุป (Analytic Induction)** เพื่อกำหนดรูปแบบที่เป็นไปได้ในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย

## การจำแนกข้อมูล (Typological Analysis)

การจำแนกข้อมูล (Typological Analysis) เพื่อศึกษากิจในการดำเนินงาน โดยการทำสารบบจำแนกกิจตามแนวทางปฏิบัติในกลไกแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย กิจของการจัดการความรู้แบบบูรณาการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และกิจของหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย ซึ่งได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

### ๑. แนวทางปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย

#### ๑.๑ กล่าวโดยทั่วไป

การก่อการร้ายสากลที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อประเทศไทย ทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นวิธีการที่ปิดลับ รวดเร็ว ยากต่อการติดตามพฤติการณ์ความเคลื่อนไหวและพิสูจน์ทราบล่วงหน้า มีรูปแบบการดำเนินการโดยทั่วไป ดังนี้

๑.๑.๑ การข่มขู่ว่าจะก่อวินาศกรรมหรือสังหารบุคคล หากไม่ปฏิบัติตามข้อเรียกร้อง

๑.๑.๒ การลักพาตัวบุคคล

๑.๑.๓ การปล้นยึดอาคารหรือยานพาหนะ

๑.๑.๔ การจับยึดตัวประกันไว้ในสถานที่แห่งใดแห่งหนึ่ง

๑.๑.๕ การยึดแหล่งทรัพยากรหรือสถานที่สำคัญ

#### ๑.๒ ความมุ่งหมาย

๑.๒.๑ เพื่อให้การดำเนินการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายสากลเป็นไปตามนโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายสากลอย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๒.๒ เพื่อให้องค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติต่างๆ และมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

#### ๑.๓ การปฏิบัติ

๑.๓.๑ **แนวทางปฏิบัติ** เพื่อให้การดำเนินการต่อต้านการก่อการร้ายสากลตามนโยบายของรัฐบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับกฎหมาย และพันธกรณีระหว่างประเทศ จึงกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติ และกลไกแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายสากลออกเป็น ๔ ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ ๑ การเตรียมการในภาวะปกติ เป็นชั้นการปฏิบัติที่มีความสำคัญยิ่งซึ่งเป็นการป้องกันมิให้เกิดการก่อการร้ายสากลในพื้นที่อาณาเขตประเทศไทย รวมทั้งเป็นเตรียมการเกี่ยวกับ กำลังพล เครื่องมือยุทธโศปกรณ์ และแผนการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายสากล ให้มีความพร้อมทั้งในยามปกติ การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่

๑.๓.๑.๑ (๑) การปฏิบัติการด้านการข่าว การเฝ้าระวัง การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การติดตามสถานการณ์ โดยหน่วยงานด้านความมั่นคงและด้านการข่าว เพื่อให้รู้ล่วงหน้าเกี่ยวกับความเคลื่อนไหว วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของขบวนการก่อการร้ายสากล และผู้ให้การสนับสนุน รวมทั้งทราบถึงการปฏิบัติการใด ๆ ของขบวนการฯ ที่จะมีผลกระทบต่อความผาสุกของประชาชนคนไทย และผลประโยชน์ของประเทศชาติ

๑.๓.๑.๑ (๒) กระทรวงกลาโหมโดยศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล (ศตก.) กองบัญชาการทหารสูงสุด และเหล่าทัพ ร่วมกับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ร่วมกันกำหนดพื้นที่ล่อแหลมต่อการก่อการร้ายสากล และทำแผนการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการก่อการร้ายสากลในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและเตรียมการด้านกำลังพล เครื่องมือ และยุทธโศปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการก่อการร้ายสากล โดยให้มีการฝึกอบรมและทดสอบขีดความสามารถของกำลังพล รวมทั้งพัฒนาปรับปรุงจัดหาเครื่องมือยุทธโศปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการก่อการร้ายสากล โดยให้มีการฝึกอบรมและทดสอบขีดความสามารถของกำลังพล รวมทั้งพัฒนาปรับปรุง จัดหาเครื่องมือยุทธโศปกรณ์ที่ทันสมัย นอกจากนี้ให้มีการฝึกซ้อมและปรับปรุงการปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความพร้อมตั้งแต่ในยามปกติ

๑.๓.๑.๑ (๓) เพิ่มความเข้มงวดในการตรวจตราคนเข้าเมือง บุคคลจากกลุ่มประเทศต้องสงสัย ควบคุมการเข้า – ออกบริเวณชายแดน ได้แก่ บริเวณจุดผ่านแดนถาวร จุดผ่อนปรนและจุดผ่านแดนชั่วคราว และให้มีการประสานกันอย่างใกล้ชิด ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ ๒ การยับยั้งและเจรจาต่อรอง เมื่อมีการระบอบอย่างชัดเจนว่า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นการก่อการร้ายสากล การปฏิบัติในขั้นนี้จะเป็นการแก้ปัญหาการก่อการร้ายสากลโดยดำเนินการยับยั้งและเจรจากับผู้ก่อการร้ายเพื่อให้เหตุการณ์ยุติในสภาวะที่ฝ่ายเราสามารถควบคุมได้ดีที่สุด ขณะเดียวกันหน่วยต่าง ๆ ต้องเพิ่มมาตรการรักษาความปลอดภัยสถานที่และบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นกรณีพิเศษ รวมทั้งมีการรายงานเหตุการณ์และประสานการปฏิบัติอย่างใกล้ชิด คณะกรรมการนโยบายและอำนวยการแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายสากล (นอก.) จะแต่งตั้งผู้บัญชาการเหตุการณ์เข้ารับผิดชอบพื้นที่เหตุการณ์ และ ศตก. จัดกำลังเข้าพื้นที่ ควบคุมทางยุทธการต่อหน่วยปฏิบัติการพิเศษของเหล่าทัพ และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ชุดตรวจค้นทำลายระเบิด ชุดประชาสัมพันธ์ ชุดเจรจาต่อรอง ชุดปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ รวมทั้งชุดเจ้าหน้าที่สนับสนุนอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อเหตุการณ์การก่อการร้ายสากลที่เกิดขึ้น การแก้ปัญหาให้ใช้มาตรการจากเบาไปหาหนัก โดยการเจรจาต่อรองเข้าดำเนินการเจรจาต่อรองเพื่อประวิงเวลาและหาทางยุติปัญหาในทางสันติ

ขั้นที่ ๓ การยุติปัญหา เมื่อการแก้ปัญหาไม่มีท่าทีว่าจะยุติอย่างสันติวิธี และมีแนวโน้มว่า สถานการณ์จะพัฒนาไปสู่ความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ผู้บัญชาการณขออนุมัติต่อนอก. ใช้กำลังหน่วยปฏิบัติการพิเศษที่ได้รับการฝึกมาโดยเฉพาะเข้าปฏิบัติการเพื่อยุติปัญหา และประสานการปฏิบัติอย่างใกล้ชิดกับ ศตก. ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย และระเบียบปฏิบัติประจำ กรณีเกิดเหตุการณ์การก่อการร้ายสากล

ขั้นที่ ๔ การส่งมอบ เป็นขั้นสุดท้ายของการปฏิบัติตามแผนนี้ โดยเมื่อสถานการณ์คลี่คลายและกลับเข้าสู่สถานการณ์ปกติ ผู้บัญชาการเหตุการณ์จะส่งมอบความรับผิดชอบให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบเข้าดำเนินการต่อผู้บาดเจ็บและเสียชีวิต ตลอดจนฟื้นฟูบูรณะทรัพย์สินและอาคารสถานที่ที่ได้รับความเสียหายให้กลับคืนสู่สภาวะปกติ

### ๑.๓.๒ กลไกการแก้ไขปัญหา

#### ๑.๓.๒.๑ คณะกรรมการนโยบายและอำนวยการแก้ไข ปัญหาการก่อการร้ายสากล (นอก.)

๑) ในยามปกติให้สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ/ฝ่ายเลขานุการ นอก.อำนวยการ ประสานงาน และกำกับดูแลการปฏิบัติ

๒) เมื่อได้รับรายงานเหตุการณ์การก่อการร้ายสากลให้เลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ/เลขานุการ นอก. โดยการให้คำปรึกษาของหัวหน้าหน่วยงานหลักด้านการข่าวยืนยันว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นการก่อการร้ายสากลหรือไม่ หากเป็นการก่อการร้ายสากลให้จัดประชุม นอก. เพื่อกำหนดมาตรการแก้ไขและแต่งตั้งผู้บัญชาการเหตุการณ์เข้าดำเนินการต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

๓) ติดตามสถานการณ์ ตลอดจนกำกับดูแลการแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายสากล รวมทั้งพิจารณาอนุมัติการใช้หน่วยปฏิบัติการพิเศษเข้ายุติปัญหาเมื่อจำเป็น ในกรณีจำเป็นจะเสนอให้มีการประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินเฉพาะพื้นที่

๔) รายงานผลการแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายสากลต่อรัฐบาลเมื่อเหตุการณ์ยุติแล้ว

#### ๑.๓.๒.๒ คณะอนุกรรมการอำนวยการแก้ไขปัญหาการ ก่อการร้ายสากล (อกรส.)

๑) ศูนย์อำนวยการร่วม กองบัญชาการทหารสูงสุด จัดตั้งศูนย์อำนวยการร่วมแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายสากล (ศอร.อกรส.) และจัดประชุม อกรส.

๒) อกรส. ปฏิบัติงานที่กองบัญชาการทหารสูงสุด

๓) พิจารณาเสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายสากลต่อ นอก.

๔) รวบรวมข้อมูลสรุปผลการปฏิบัติเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายสากลเสนอ นอก. เพื่อรายงานรัฐบาลหลังเหตุการณ์ยุติ

#### ๑.๓.๒.๓ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล (ศตก.)

๑) ศูนย์อำนวยการร่วม ๑๐๖ ศูนย์อำนวยการร่วม กองบัญชาการทหารสูงสุด (ศอร.๑๐๖ ศอร.บก.ทหารสูงสุด) เป็นศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล (ศตก.) และเป็นหน่วยรับผิดชอบหลักในการประสานการปฏิบัติ

๒) แจ้งเลขานุการ นอก. และ อกรส. เพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องและประสานกับส่วนราชการอื่นเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาในความรับผิดชอบ

๓) ให้หัวหน้า ศตก. เป็นที่ปรึกษาผู้บัญชาการเหตุการณ์ และจัดกำลังเข้าพื้นที่เหตุการณ์ รวมทั้งทำหน้าที่ช่วยเหลือสนับสนุนผู้บัญชาการเหตุการณ์ และดำเนินการติดต่อสื่อสารและรายงานสถานการณ์ต่อ นอก. อย่างต่อเนื่อง

๔) ปฏิบัติหน้าที่จนกว่าเหตุการณ์จะยุติ

๕) จัดให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการพิเศษที่รับผิดชอบงานต่อต้านการก่อการร้ายสากลตั้งแต่ยามปกติ รวมทั้งจัดทำแผน และให้มีการซักซ้อมอยู่เสมอ

#### ๑.๓.๒.๔ ชุดเจรจาต่อรอง

๑) ในยามปกติให้อยู่ในการกำกับดูแลของ นอก. โดยจัดให้มีการประสานการปฏิบัติ และฝึกพร้อมกับ ศตก. อย่างต่อเนื่อง

๒) เมื่อประธาน นอก. แต่งตั้งผู้บัญชาการเหตุการณ์แล้ว นอก. จะแต่งตั้งชุดเจรจาต่อรองตามความจำเป็นเพื่อให้การสนับสนุนกองบัญชาการเหตุการณ์

๓) ดำเนินการเจรจาต่อรองให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวตามที่ได้เตรียมการไว้

#### ๑.๓.๒.๕ หน่วยปฏิบัติการพิเศษ

๑) จัดจากหน่วยปฏิบัติการพิเศษที่มีหน้าที่ต่อต้านการก่อการร้ายสากลของกองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

๒) ในยามปกติขึ้นการควบคุมทางยุทธการกับหน่วยต้นสังกัด

๓) เมื่อเกิดเหตุการณ์การก่อการร้ายสากล หน่วยปฏิบัติการพิเศษจะขึ้นการควบคุมทางยุทธการกับ ศตก./ศอร.๑๐๖ ศอร.บก.ทหารสูงสุด

๔) เตรียมแผนเผชิญเหตุในหลายหนทางปฏิบัติ จัดให้มีการซ้อมในขณะที่ยังไม่เข้าปฏิบัติการ และให้พร้อมที่จะปฏิบัติการเมื่อได้รับคำสั่ง

#### ๑.๓.๒.๖ กรมประชาสัมพันธ์

๑) ในยามปกติ ดำเนินการให้ความรู้ ความเข้าใจแก่สื่อมวลชนเพื่อสร้างความร่วมมือแก่ทางราชการ การประสานกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง และเตรียมความพร้อมด้านวัสดุครุภัณฑ์ และงบประมาณ

๒) ช่วงเกิดวิกฤตการณ์ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประชาสัมพันธ์ยามวิกฤต โดยจัดให้มีศูนย์ปฏิบัติการประชาสัมพันธ์ มีอธิบดีกรมประชาสัมพันธ์หรือผู้ได้รับมอบหมายเป็นหัวหน้าศูนย์ มีโฆษกประจำศูนย์ มีทีมปฏิบัติการ และทีมสนับสนุนส่วนภูมิภาค

#### ๑.๓.๒.๗ คณะอนุกรรมการสอบสวนคดีอาญา

๑) ในยามปกติ ดำเนินการศึกษาปัญหาและวิเคราะห์ข้อขัดข้องในการสอบสวนคดีอาญาเกี่ยวกับการก่อการร้ายสากล

๒) ภายหลังเหตุการณ์การก่อการร้ายสากล ดำเนินการเสนอแนะแนวทางการสอบสวนคดีอาญาที่เหมาะสมตามนโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายสากลต่อ นอก. รวมทั้งให้คำปรึกษาแก่พนักงานสอบสวนที่จัดตั้งขึ้นเป็นพิเศษเพื่อรับผิดชอบในคดีที่เกี่ยวข้องกับการก่อการร้ายสากล



### ๑.๓.๒.๘ ผู้บัญชาการเหตุการณ์

- ๑) เข้าดำเนินการต่อเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายสากลบรรลุตามที่นโยบายกำหนดไว้
- ๒) รับมอบการบังคับบัญชาพื้นที่เหตุการณ์จากเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในพื้นที่ โดยอาจร้องขอให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในพื้นที่ปฏิบัติการต่อไป รวมทั้งประสานการปฏิบัติเพื่อขอรับการสนับสนุนจากส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง
- ๓) รายงานสถานการณ์และการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องต่อนอก. และ หากจำเป็นต้องใช้กำลังเข้าปราบปรามต้องได้รับการอนุมัติจาก นอก. ก่อน

### ๑.๓.๒.๙ เจ้าหน้าที่รับผิดชอบในพื้นที่

- ๑) เป็นหน่วยแรกที่เข้าปฏิบัติการยับยั้งและเจรจา หาข้อมูลเมื่อตรวจสอบได้ว่าเป็นการก่อการร้ายสากลหรือมีแนวโน้มว่าจะเป็นการก่อการร้ายสากล และให้แจ้ง ศตท. / ศอร.๑๐๖ ศอร.บก.ทหารสูงสุด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบทันที
- ๒) ทำการปิดล้อมพื้นที่เหตุการณ์ด้วยการกำหนดพื้นที่วงในเพื่อตรึงผู้ก่อการร้ายไว้ กำหนดพื้นที่วงนอกเพื่อกันผู้ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาในพื้นที่เหตุการณ์ นำผู้ไม่เกี่ยวข้องออกจากพื้นที่วงในให้มากที่สุด และดำเนินการหาข้อมูลเกี่ยวข้องกับผู้ก่อการร้ายด้วยการเจรจาหาข้อมูลโดยต่อเนื่อง
- ๓) จัดให้มีการควบคุมการติดต่อภายนอก เช่น โทรศัพท์ เส้นทาง เข้าออกพื้นที่วงใน ส่งมอบการบังคับบัญชา พื้นที่เหตุการณ์ให้กับผู้บังคับบัญชาการเหตุการณ์ เพื่อควบคุมสถานการณ์ต่อไป และจัดส่งกำลังร่วมปฏิบัติการเมื่อผู้บัญชาการเหตุการณ์ร้องขอ
- ๔) รับมอบพื้นที่ที่คืนจากผู้บัญชาการเหตุการณ์เมื่อเหตุการณ์ยุติลงประสานการดำเนินการต่อผู้บาดเจ็บและเสียชีวิต พื้นฟู บูรณะทรัพย์สินและอาคารสถานที่ที่เสียหาย รวมทั้งให้ความร่วมมือในการฟื้นฟูบูรณะและช่วยเหลือผู้เสียหาย และให้ความร่วมมือในการให้ปากคำสอบสวนคดีอาญา

**๒. การจัดการความรู้แบบบูรณาการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้** รวม ๕ ขั้นตอน มีกิจในการดำเนินการ ดังนี้

**๒.๑ การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Management)** เป็นการปฏิบัติเพื่อสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้

- ๒.๑.๑ การสร้างความเข้าใจ ทักษะคิดและบรรยากาศที่ดีต่อการจัดการความรู้
- ๒.๑.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์ เครื่องมือและแนวทางการฝึกอบรม
- ๒.๑.๓ การแปลงแนวทางการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติ
- ๒.๑.๔ การนำเอางานจากการฝึกอบรมมาปฏิบัติในงานประจำที่ทำอยู่
- ๒.๑.๕ การกำหนดวิธีการเรียนรู้ สร้างความตื่นตัวและพัฒนาความรู้กำลังพล
- ๒.๑.๖ การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

**๒.๒ การจัดการให้เกิดองค์ความรู้ (Knowledge Organizing)** เป็นการปฏิบัติเพื่อให้รู้ว่า องค์ความรู้ในการฝึกอบรมคืออะไรและเอามาจากไหน

- ๒.๒.๑ การวิเคราะห์ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและกระบวนการจัดการฝึกอบรม
- ๒.๒.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลการฝึกอบรม ตามภารกิจและหลักนิยมทางทหาร
- ๒.๒.๓ การจัดทำรายละเอียดและแผนการฝึกอบรม
- ๒.๒.๔ การค้นคว้าความรู้ที่มีอยู่แล้วภายในหน่วยและจากหน่วยงานอื่น
- ๒.๒.๕ การใช้เกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI Model สร้างความรู้
- ๒.๒.๖ การจัดทำเอกสารและมาตรฐานประกอบการฝึกอบรม

**๒.๓ การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้ (Knowledge Acting)** เป็นการปฏิบัติเพื่อกระตุ้นให้คนเกิดความคิดสร้างสรรค์ และได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

- ๒.๓.๑ การจัดตั้งกลุ่มหรือทีมต่างๆในการจัดการความรู้
- ๒.๓.๒ การสร้างความเข้าใจในบทบาทของกลุ่มหรือทีมต่างๆ
- ๒.๓.๓ การอำนวยความสะดวก หรือ ปฏิบัติการฝึกอบรม
- ๒.๓.๔ การคิดค้นวิธีการปฏิบัติงานหรือเครื่องมือในการปฏิบัติงานใหม่ๆ
- ๒.๓.๕ การกำหนดกิจกรรม ข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน
- ๒.๓.๖ การทำกิจกรรมทบทวนภายหลังการปฏิบัติ (After Action Review)
- ๒.๓.๗ การทำกิจกรรมทบทวนความผิดพลาด (Lesson Learned)

**๒.๔ การจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)** เป็นการปฏิบัติเพื่อช่วยยกระดับความรู้จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน

- ๒.๔.๑ การจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ๒.๔.๒ การจัดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ๒.๔.๓ การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน
- ๒.๔.๔ การจัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน
- ๒.๔.๕ การเปรียบเทียบผลงานการปฏิบัติที่ผ่านมา
- ๒.๔.๖ การกระตุ้นให้กำลังพลกล้าแสดงออกและนำเสนอให้ผู้ขึ้นทราบบ

**๒.๕ การจัดการให้เกิดชุมชนทรัพยากรความรู้ (Knowledge Assets)** เป็นการปฏิบัติ เพื่อให้มีการเก็บ การค้นหา และการนำความรู้มาใช้ได้อย่างได้ผล

- ๒.๕.๑ การกำหนดผู้ดูแล สถานที่จัดเก็บ การทบทวนชุมชนความรู้
- ๒.๕.๒ การกำหนดการเข้าถึงชุมชนความรู้
- ๒.๕.๓ การจัดทำแนวทาง รูปแบบและวิธีการบันทึกความรู้
- ๒.๕.๔ การลงทะเบียนและการจำแนกประเภทความรู้กลุ่มต่างๆ

๓. หน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย ในการพิจารณาถึงหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย แบ่งหัวข้อพิจารณาเป็น ๒ ประเด็นสำคัญ ได้แก่ ๑) ประเภทของหน่วยปฏิบัติ และ ๒) พื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยปฏิบัติการพิเศษ ดังนี้

### ๓.๑ ประเภทของหน่วยปฏิบัติ

#### ๓.๑.๑ หน่วยงานด้านการข่าว

- ๓.๑.๑.๑ กองข่าว ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล  
กองบัญชาการกองทัพไทย
- ๓.๑.๑.๒ สภาความมั่นคงแห่งชาติ
- ๓.๑.๑.๓ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ
- ๓.๑.๑.๔ กระทรวงการต่างประเทศ
- ๓.๑.๑.๕ กระทรวงมหาดไทย
- ๓.๑.๑.๖ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล
- ๓.๑.๑.๗ กรมสอบสวนคดีพิเศษแห่งราชอาณาจักรไทย กระทรวงยุติธรรม
- ๓.๑.๑.๘ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กก.3 กอ.รมน.)
- ๓.๑.๑.๙ ศูนย์รักษาความปลอดภัย
- ๓.๑.๑.๑๐ หน่วยข่าวกรองทางทหาร

#### ๓.๑.๒ ชุดเจาะจาดำรงแห่งชาติ

#### ๓.๑.๓ หน่วยปฏิบัติการพิเศษ

- ๓.๑.๓.๑ กองปฏิบัติการพิเศษ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล กองบัญชาการกองทัพไทย
- ๓.๑.๓.๒ กองพันปฏิบัติการพิเศษ หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ กองทัพบก
- ๓.๑.๓.๓ กรมปฏิบัติการพิเศษ หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษทางเรือ กองทัพเรือ
- ๓.๑.๓.๔ กองพันปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการอากาศโยธิน กองทัพอากาศ
- ๓.๑.๓.๕ กองกำกับการต่อต้านการก่อการร้าย สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (อรินทราช 26)
- ๓.๑.๓.๖ กองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (นเรศวร 261)

**๓.๑.๔ หน่วยงานด้านการเก็บกู้และทำลายวัตถุระเบิด**

- ๓.๑.๔.๑ กองปฏิบัติการพิเศษ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล กองบัญชาการกองทัพไทย
- ๓.๑.๔.๒ กรมสรรพวุธทหารบก
- ๓.๑.๔.๓ กรมสรรพวุธทหารเรือ
- ๓.๑.๔.๔ กรมสรรพวุธทหารอากาศ
- ๓.๑.๔.๕ กองสรรพาวุธ สำนักงานส่งกำลังบำรุง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- ๓.๑.๔.๖ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
- ๓.๑.๔.๗ บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

**๓.๑.๕ หน่วยงานด้านทำลายล้างสารเคมี ชีวะ รัังสี**

- ๓.๑.๕.๑ กองปฏิบัติการพิเศษ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล กองบัญชาการกองทัพไทย
- ๓.๑.๕.๒ กรมวิทยาศาสตร์ทหารบก
- ๓.๑.๕.๓ กรมวิทยาศาสตร์ทหารเรือ
- ๓.๑.๕.๔ ศูนย์วิจัยพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการบินและอวกาศ กองทัพอากาศ
- ๓.๑.๕.๕ กรมควบคุมมลพิษ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ๓.๑.๕.๖ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข
- ๓.๑.๕.๗ สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ
- ๓.๑.๕.๘ สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร

**๓.๑.๖ หน่วยแพทย์ฉุกเฉิน**

- ๓.๑.๖.๑ สาธารณสุขฉุกเฉินประจำจังหวัด และกรุงเทพมหานคร
- ๓.๑.๖.๒ วิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล
- ๓.๑.๖.๓ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
- ๓.๑.๖.๔ สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

**๓.๑.๗ หน่วยสนับสนุนทั่วไป**

- ๓.๑.๗.๑ การไฟฟ้านครหลวง และส่วนภูมิภาค
- ๓.๑.๗.๒ การประปานครหลวง และส่วนภูมิภาค
- ๓.๑.๗.๓ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
- ๓.๑.๗.๔ บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
- ๓.๑.๗.๕ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
- ๓.๑.๗.๖ กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม
- ๓.๑.๗.๗ กรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม
- ๓.๑.๗.๘ กรมการขนส่งทางอากาศ กระทรวงคมนาคม

๓.๑.๗.๙ บริษัท วิทย์การบินแห่งประเทศไทย จำกัด

**๓.๑.๘ หน่วยงานด้านประชาสัมพันธ์**

๓.๑.๘.๑ กรมประชาสัมพันธ์

๓.๑.๘.๒ ประชาสัมพันธ์จังหวัด และกรุงเทพมหานคร

**๓.๑.๙ หน่วยงานด้านกฎหมาย**

๓.๑.๙.๑ นายทหารพระธรรมนูญ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้าย  
สากล

๓.๑.๙.๒ กรมสอบสวนคดีพิเศษ กระทรวงยุติธรรม

๓.๑.๙.๓ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

**๓.๒ พื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยปฏิบัติการพิเศษ**

พื้นที่การปฏิบัติการ ได้แก่ พื้นที่สนามบินทั่วประเทศ และ พื้นที่ ๗๔ จังหวัด โดยจะแบ่งการปฏิบัติ และหน่วยงานที่รับผิดชอบดังนี้ (รูปที่ ๓-๑)

แผนภาพที่ ๓-๑ พื้นที่รับผิดชอบสนามบินทั่วประเทศ และพื้นที่ ๗๔ จังหวัด

หน่วย	พื้นที่รับผิดชอบ (สนามบินทั่วประเทศ และ พื้นที่ 74 จังหวัด)	หมายเหตุ
นปท.ศคค.	กทม. (สอท.ตปท.) นนทบุรี ปทุมธานี อยุธยา อ่างทอง สิงห์บุรี สุพรรณบุรี สระบุรี นครนายก ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว	12 จังหวัด
นปท.ทบ.	พะเยา ลำปาง แพร่ น่าน สุราษฎร์ธานี สุโขทัย พิษณุโลก พิจิตร กำแพงเพชร นครสวรรค์ อุทัยธานี เพชรบูรณ์ ชัยนาท นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ สตง. อุบลราชธานี ยโสธร ร้อยเอ็ด มหาสารคาม ชัยภูมิ ขอนแก่น กาฬสินธุ์ มุกดาหาร นครพนม บึงกาฬ สกลนคร เลย อำนาจเจริญ สท.บุรี เชียงราย เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน ลำพูน อุตรดิตถ์ พะเยา หนองบัวลำภู	39 จังหวัด
นปท.พร.	สุราษฎร์ธานี พังงาภูเก็ต กระบี่ นครศรีธรรมราช ตรัง สตูล สงขลา พัทลุง ชลบุรี ระยอง จันทบุรี ตราด	13 จังหวัด
นปท.ทอ.	สนามบินทางทหาร 24 , พลเรือน/ทหาร 9, พลเรือน 30 สนามบิน และ เอกชน 12 สนามบิน	
อำนวยการ 26	กทม. สมุทรปราการ	2 จังหวัด
นรควร 261	กาญจนบุรี เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ นครปฐม ราชบุรี ชุมพร ระนอง สมุทรสงคราม สมุทรสาคร	9 จังหวัด

หมายเหตุ 1. จังหวัดอักษรสีแดง เป็นพื้นที่เสี่ยงตามนโยบาย รอง นรม./รมว.กท.  
2. จังหวัดอักษรสีน้ำเงิน เป็นพื้นที่เสี่ยงตามแผนเตรียมพร้อมของ ศคค.



## การสร้างข้อสรุป (Analytic Induction)

การสร้างข้อสรุป เพื่อกำหนดรูปแบบที่เป็นไปได้ในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อ การร้ายของประเทศไทย สามารถดำเนินการได้จากผลการจำแนกข้อมูล กิจกรรมตามแนวทางปฏิบัติใน กลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย กิจกรรมของการจัดการความรู้แบบบูรณาการสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ และกิจกรรมของหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย โดยข้อสรุป ที่ได้จากการจำแนกข้อมูลจะนำไปสู่การกำหนดรูปแบบการจัดการความรู้ โดยมีข้อสรุป ดังนี้

**๑. กระบวนการจัดการความรู้** มีลักษณะการปฏิบัติที่มีกระบวนการที่มุ่งต่อ วัตถุประสงค์ คือ การสร้างหรือเก็บรักษาองค์ความรู้ที่ต้องการ เพื่อนำองค์ความรู้พัฒนากำลังผลและ หน่วยงานให้มีความก้าวหน้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา เป็นกระบวนการที่มีความ เชื่อมโยงระหว่างความรู้ การปฏิบัติในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าเป็น กระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง มีการปรับปรุงและมีการเปลี่ยนแปลงได้เสมอ จึงสามารถใช้กระบวนการ ดังกล่าวในปัจจุบัน เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับกำลังพลและหน่วยได้ในอนาคต รวมทั้งเป็นการรักษา ภูมิปัญญาที่มีอยู่ มิให้สูญหาย โดยเฉพาะเป็นการป้องกันความผิดพลาดจากสิ่งที่เคยผิดพลาดใน อดีต เนื่องจากจะมีการบันทึกไว้เป็นข้อมูลที่สะดวกต่อการใช้งานได้ โดยจะทำให้กำลังพลและหน่วย สามารถหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กระบวนการ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกิดจากความต้องการขององค์กร หรือ หน่วยงานเอง เป็นกระบวนการที่เป็นขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีความหมายในตัวเอง ผลการกระทำ ในขั้นหนึ่งๆ จะส่งผลให้ขั้นตอนต่อไปมีการพัฒนา การจัดทำแผนบริหารจัดการความรู้ในแต่ละ ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่ การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ การจัดการให้เกิดองค์ความรู้ การจัดการให้เกิดการใช้ ความรู้ การจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการให้เกิดชุมชนทรัพยากรความรู้ จะต้องกำหนด เป็นผังกระบวนการและวิธีปฏิบัติในการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดรูปแบบในการดำเนินงาน โดยใช้ บุคลากรและหน่วยในอัตรา ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลเป็นผู้ปฏิบัติ ตามขั้นตอน ของการจัดการความรู้ ซึ่งในการพิจารณาบุคลากรและหน่วยงานดังกล่าวนี้ จะต้องสอดคล้องกับ ภารกิจและขีดความสามารถตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มี เอกภาพและมีความง่ายในการปฏิบัติ จากการพิจารณาสามารถกำหนดบุคลากรและหน่วยงานใน ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล เพื่อดำเนินการในการปฏิบัติตามกระบวนการแต่ละ ขั้นตอนของการจัดการความรู้ ดังนี้

### ๑.๑ กองบัญชาการศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ประกอบด้วย

๑.๑.๑ ผู้บังคับบัญชาได้แก่ ผู้บัญชาการและรองผู้บัญชาการ

๑.๑.๒ ฝ่ายเสนาธิการได้แก่ เสนาธิการ รองเสนาธิการ ฝ่ายอำนวยการประจำ

กองข่าว/กองแผนและโครงการ/กองการฝึก/กองปฏิบัติการพิเศษ/กองกลาง นายทหารเจรจาต่อรอง นายทหารพระธรรมนูญ

## ๑.๒ หน่วยขึ้นตรงศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล

ประกอบด้วยกำลังพลของหน่วยต่อไปนี้

- ๑.๒.๑ กองข่าว
- ๑.๒.๒ กองแผนและโครงการ
- ๑.๒.๓ กองการฝึก
- ๑.๒.๔ กองปฏิบัติการพิเศษ
- ๑.๒.๕ กองกลาง

## ๑.๓ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้าย

ประกอบด้วย

- ๑.๓.๑ หน่วยงานด้านการข่าว
- ๑.๓.๒ ชุดเจรจาต่อรองแห่งชาติ
- ๑.๓.๓ หน่วยปฏิบัติการพิเศษ
- ๑.๓.๔ หน่วยงานด้านการเก็บกู้และทำลายล้างวัตถุระเบิด
- ๑.๓.๕ หน่วยงานด้านทำลายล้างสารเคมี ชีวะ รังสี
- ๑.๓.๖ หน่วยแพทย์ฉุกเฉิน
- ๑.๓.๗ หน่วยสนับสนุนทั่วไป
- ๑.๓.๘ หน่วยงานด้านประชาสัมพันธ์
- ๑.๓.๙ หน่วยงานด้านกฎหมาย

## ๑.๔ จัดตั้งกลุ่มผู้ชำนาญการจัดการความรู้ โดยจัดจากผู้แทนของหน่วยขึ้น

ตรงศูนย์ปฏิบัติการการก่อการร้ายสากล

## ๑.๕ ขอกการสนับสนุนการเป็นหน่วยพี่เลี้ยงทางวิชาการในการจัดการ

ความรู้ จากกรมยุทธการทหาร

ฝั่งกระบวนการการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยจะได้กำหนดขึ้นไป มีความต้องการ เพื่อที่จะให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนในการจัดการความรู้แต่ละขั้นตอนกับเครื่องมือ คือ บุคลากรและหน่วยในอัตราของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลที่เป็นผู้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดรูปแบบการดำเนินงานในการจัดการความรู้ ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนว การปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย

**๒. องค์ความรู้ที่ใช้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลตามแนวทาง ปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย** ซึ่งมีกิจในการดำเนินการ ตามที่ได้จำแนกข้อมูลนั้น จะต้องกำหนดองค์ความรู้ที่ต้องการใช้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ความรู้ที่ต้อง ค้นคว้า การเตรียมความพร้อมจะต้องมุ่งสู่องค์ความรู้ที่ต้องการใช้ และสอดคล้องหลักนิยมของแต่ละ หน่วยงาน โดยองค์ความรู้ดังกล่าวจะต้องครอบคลุมเนื้อหาของแนวทางปฏิบัติในกลไกการแก้ไข ปัญหาการก่อการร้ายสากล อันได้แก่ ขั้นตอนการเตรียมการในภาวะปกติ ขั้นการยับยั้งและเจรจาต่อรอง ขั้นการยุติปัญหา และ ขั้นการส่งมอบ โดยการจัดการความรู้ในความหมายจะเป็นเครื่องมือในการ ปฏิบัติที่จะนำองค์ความรู้มาใช้ โดยมีกระบวนการและขั้นตอนในการสรรหา เพื่อถ่ายทอดและ

แบ่งปันไปยังบุคคลเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม หากพิจารณาใช้การจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในการเตรียมความพร้อม จะทำให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น จากที่มีรูปแบบการปฏิบัติที่ไม่ชัดเจน หรือ ขาดหายไป เช่น การนำเอางานจากการฝึกอบรมมาปฏิบัติ ในงานประจำที่ทำอยู่ การค้นคว้าความรู้ที่มีอยู่แล้วภายในหน่วยและจากหน่วยงานอื่นมาใช้ประโยชน์ การใช้เกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI Model ในการสร้างความรู้ การทำกิจกรรม ทบทวนภายหลังการปฏิบัติ (After Action Review) การทำกิจกรรมทบทวนความผิดพลาด (Lesson Learned) การจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดทำแนวทาง รูปแบบ และวิธีการบันทึก ความรู้ รวมทั้งการจัดการความรู้จะทำให้เกิดองค์ความรู้ที่ชัดเจนและเหมาะสมต่อการเตรียมความพร้อม และจะมีการใช้องค์ความรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยในลักษณะทำนองเดียวกันยังจะสามารถ นำมาใช้กับงานการฝึกต่างๆ ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลได้อย่างต่อเนื่อง



## บทที่ ๔

# การจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย

วิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ประการ คือ ๑. เพื่อประเมินสถานภาพ การจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลในปัจจุบัน ๒. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อจำกัด และปัจจัยปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ๓. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยเป็น ๓ หัวข้อสำคัญ ดังนี้

๑. ประเมินสถานภาพ การจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ในปัจจุบัน
๒. ศึกษาวิเคราะห์ข้อจำกัด และปัจจัยปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
๓. ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย

## ประเมินสถานภาพ การจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ในปัจจุบัน

การจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM) ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล เริ่มต้นจัดทำขึ้นครั้งแรก เมื่อปีงบประมาณ ๒๕๕๓ และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

ปี 2553 จัดทำเรื่อง การฝึกการยิงปืนพกขั้นพื้นฐาน

ผลผลิต : คู่มือการฝึกการยิงปืนพกขั้นพื้นฐาน

ปี 2555 จัดทำเรื่อง การฝึกเพิ่มพูนขีดความสามารถการปฏิบัติการพิเศษ “การลงทางดิ่ง”

ผลผลิต : คู่มือการลงทางดิ่ง

ปี 2557 จัดทำเรื่อง : การประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

ผลผลิต : คู่มือการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

ปี 2559 เรื่อง การปฏิบัติการร่วม ชุดปฏิบัติการพิเศษ +EOD/WMD1

ผลผลิต : คู่มือการฝึก การปฏิบัติการร่วม ชุดปฏิบัติการพิเศษ +EOD/WMD

ปี 2560 เรื่อง การคัดเลือกและดำรงขีดความสามารถพลยิงอาวุธปืนสนับสุนนระยะไกล

ผลผลิต : อยู่ระหว่างดำเนินการ

ในการจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลนับตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๓ สามารถประเมินสถานภาพของการดำเนินการเกี่ยวกับ ปัญหา/ข้อขัดข้องในการดำเนินงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

### ๑. ปัญหา/ข้อขัดข้อง

๑.๑ ขาดการสร้างความรู้ความเข้าใจ วิธีการ/กระบวนการจัดการความรู้ที่ดีพอ ส่งผลให้ขาดการบูรณาการองค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีภายใต้บริบทของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล

๑.๒ งานจัดการความรู้ไม่ถูกจัดระดับความสำคัญ จึงถูกมองเป็นเรื่องรอง ไม่คุ้มค่าและเสียเวลา เสียกำลังคนที่จะลงไปทำ ซึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อภารกิจหลักของหน่วย

๑.๓ กำลังพลที่มีความสนใจ รักที่จะทำงานในคณะทำงาน KM ของหน่วยมีจำนวนน้อย ส่งผลให้งานจัดการความรู้เป็นหน้าที่ของคณะทำงานเพียงไม่กี่คน ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ และกำลังพลที่มีความรู้พื้นฐานอยู่บ้างเท่านั้นที่เป็นผู้ดำเนินการ

๑.๔ ผลผลิต/คู่มือ ที่จัดทำทำขึ้นแต่ละชิ้นงานยังไม่ถูกนำไปใช้ทดสอบฝึกปฏิบัติ ทบทวนหลังการปฏิบัติ การสอนงานระหว่างกัน

### ๒. ศีรษะวิเคราะห์ข้อจำกัด และปัจจัยปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

๒.๑ กำลังพลที่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วย ยังมีจำนวนที่น้อย

๒.๒ ภารกิจหลักของหน่วยมีจำนวนมาก และแนวความคิดในการพัฒนาเน้นหนักทางยุทธวิธีและการผลิตกำลังพลด้านยุทธการ การพัฒนากำลังพล ด้านคุณภาพความรู้เชิงวิชาการยังมีจำนวนน้อย

๒.๓ งานด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ การพัฒนาองค์ความรู้ คู่มือการฝึกการปฏิบัติงาน ยังไม่ได้รับการสนับสนุนและผลักดันให้เกิดเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร

๒.๔ ระบบการจัดเก็บเอกสารหรือการจัดทำคลังความรู้ ขุมทรัพย์ความรู้ของหน่วยยัง ไม่มีการจัดตั้งอย่างเป็นรูปธรรม โดยคลังความรู้ดังกล่าวควรมีการกระตุ้นให้มีการกระตุ้นให้มีการต่อยอดองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง

๒.๕ การปฏิบัติการของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้าย ต้องมีการประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกหลายหน่วยงาน ทำให้ยากต่อการบูรณาการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การจัดทำคลังความรู้

## ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย

จากการศึกษารูปแบบการเรื่อง การจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทยมีข้อสรุป ๓ ประการคือ ๑) กระบวนการจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ๒) วิธีปฏิบัติในการจัดการความรู้ ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล และ ๓) การกำหนดองค์ความรู้ที่ใช้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายในประเทศไทย มีรายละเอียดดังนี้

๑. กระบวนการจัดการความรู้ ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนโดยใช้บุคลากรและหน่วยในอัตราของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล เป็นผู้ปฏิบัติเพื่ออธิบายกระบวนการจัดการความรู้ ได้นำมาเขียนเป็นผังกระบวนการดังแผนภาพที่ ๔-๑

ผังกระบวนการจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนโดยใช้บุคลากรและหน่วยในอัตราของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ดังนี้

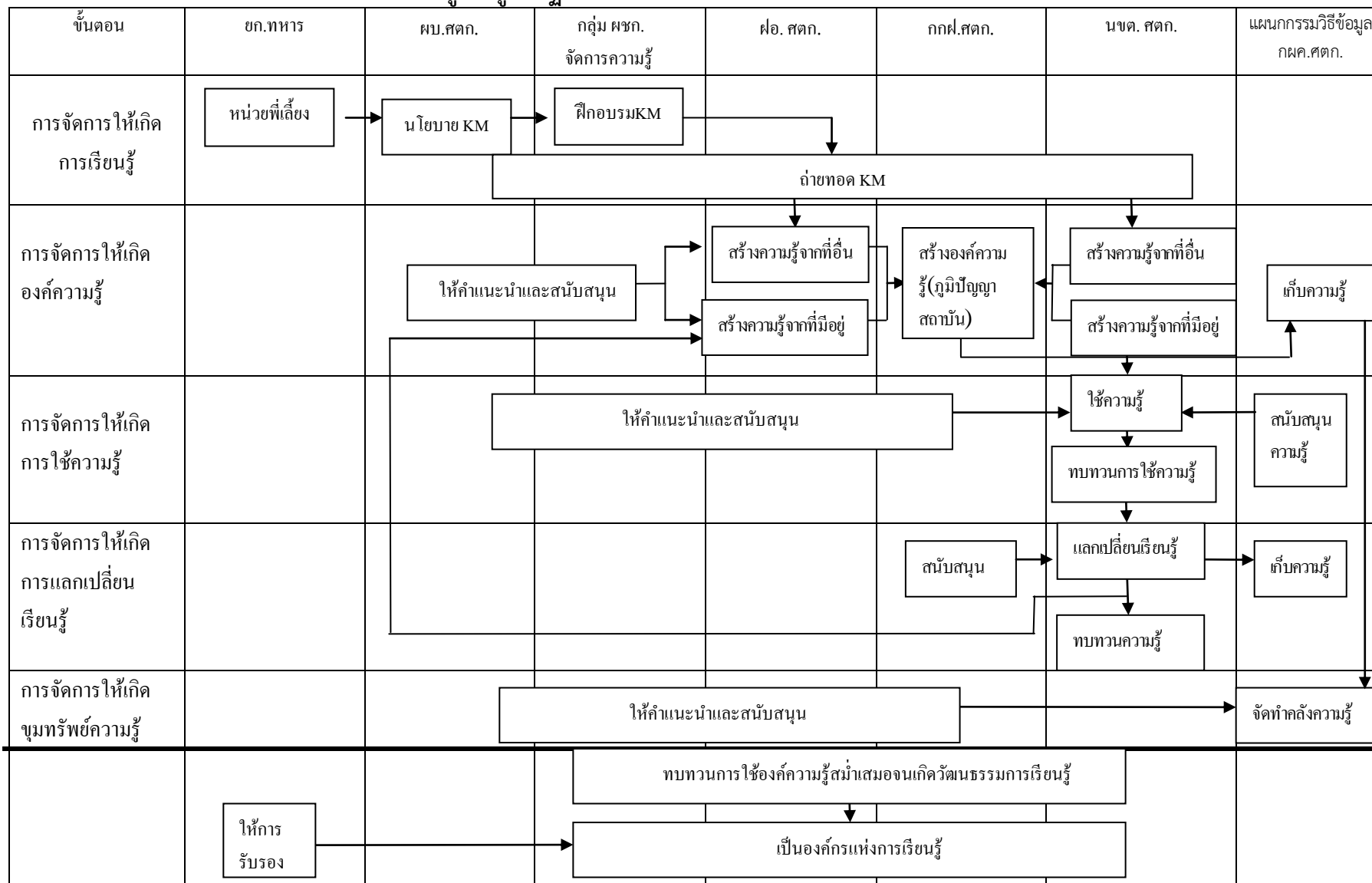
๑.๑ การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ ผู้บัญชาการศูนย์ฯ กำหนดนโยบายจัดการความรู้ อย่างชัดเจนเพื่อให้กำลังพล ทราบถึงทิศทางการดำเนินงาน มีกรมยุทธการทหาร เป็นพี่เลี้ยงทางวิชาการในการจัดการความรู้และให้คำแนะนำ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลตั้งกลุ่มผู้ชำนาญการจัดการความรู้ โดยจัดจากผู้แทนของหน่วยในอัตราเข้ารับการอบรมการจัดการความรู้ และนำผลจากการอบรมกลับมาถ่ายทอดให้กับผู้บังคับบัญชา ฝ่ายอำนวยการ และหน่วยขึ้นตรง

๑.๒ การจัดการให้เกิดองค์ความรู้ ฝ่ายอำนวยการ และหน่วยขึ้นตรงศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลทำหน้าที่สร้างองค์ความรู้จากองค์ความรู้ที่มีอยู่และจากที่อื่นๆ โดยมีผู้บัญชาการศูนย์ฯ และกลุ่มผู้ชำนาญการให้คำแนะนำและสนับสนุน มีกองการฝึกทำหน้าที่สร้างเป็นองค์ความรู้ของหน่วยงานที่เรียกว่า ภูมิปัญญาสถาบัน และแผนกกรรมวิธีข้อมูล กองแผนและโครงการ นำองค์ความรู้ไปเก็บเพื่อจัดทำคลังความรู้หรือขุมปัญญา เพื่อเกิดการสังสมความรู้

๑.๓ การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้ หน่วยขึ้นตรงของศูนย์ทำหน้าที่ใช้ความรู้จัดการฝึกอบรม โดยมีผู้บัญชาการศูนย์ฯ กลุ่มผู้ชำนาญการ ฝ่ายอำนวยการ ให้คำแนะนำและสนับสนุน กองการฝึก และแผนกกรรมวิธีข้อมูล กองแผนงานและโครงการ ให้การสนับสนุนข้อมูลความรู้ที่ได้สังสม ในการจัดการให้เกิดการใช้ความรู้นี้ หน่วยขึ้นตรงควรจัดให้มีการทบทวนการใช้ความรู้เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมทบทวน เรียนรู้ร่วมกัน

๑.๔ การจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หน่วยขึ้นตรงศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ทำหน้าที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใต้การสนับสนุนจากกองการฝึก องค์ความรู้ที่

แผนภาพที่ ๔-๑ ผังกระบวนการการจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการร่ำยาสากล



เกิดขึ้นจะกลับไปยังฝ่ายอำนวยการเพื่อเข้าระบบการสร้างองค์ความรู้ หรือ นำไปเก็บที่แผนกกรรมวิธี ข้อมูล กองแผนและโครงการ เพื่อเป็นคลังความรู้ มีการทบทวนความรู้โดยหน่วยขึ้นตรงของศูนย์ จนเป็นองค์ความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล

๑.๕ การจัดการให้เกิดชุมชนทรัพยากรความรู้ แผนกกรรมวิธีข้อมูล กองแผนและโครงการ ทำหน้าที่นำองค์ความรู้ที่ได้มาจัดทำเป็นคลังความรู้ โดยมีผู้บัญชาการศูนย์ กลุ่มผู้ชำนาญการ ฝ่ายอำนวยการ ให้คำแนะนำและสนับสนุน

โดยกำลังพลและหน่วยงานทบทวนการใช้องค์ความรู้อย่างสม่ำเสมอจนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ และมีการจัดการความรู้แทรกภายในหน่วยงานจนได้รับการรับรองเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๒. วิธีปฏิบัติในการจัดการความรู้ ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล จากผังกระบวนการจัดการความรู้ ได้นำมากำหนดวิธีปฏิบัติ ดังตารางที่ ๔-๑

ตารางที่ ๔-๑ วิธีปฏิบัติในการจัดการความรู้ ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล

ขั้นตอน	กิจกรรม	วิธีปฏิบัติ	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
การจัดการให้เกิดการเรียนรู้	กรมยุทธการทหาร หน่วยพี่เลี้ยง	ให้ความรู้และคำแนะนำ	ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้
	ผบ.ศตท. กำหนดนโยบายการจัดการความรู้	๑. แผนการบริหารจัดการความรู้ (POLC) -กำหนดวัตถุประสงค์ขั้นตอนที่จะบรรลุผล -จัดสรรทรัพยากร กพ. เครื่องมือ เพื่อปฏิบัติ -กระตุ้นกพ. ทำงานเพื่อบรรลุผลงาน -ตรวจสอบ ควบคุม ติดตามผลงาน ๒. องค์กรประกอบ/กระบวนการจัดการความรู้ ๓. การจัดการอบรม ๔. ภารกิจที่ต้องปฏิบัติ	๑. ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ๒. ความพร้อมและศักยภาพที่มีอยู่เดิมของหน่วย ๓. บูรณาการงานและเครื่องมือให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพ
	ผชก.อบรม/ถ่ายทอดการจัดการความรู้	สามารถรับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และนำมาถ่ายทอดให้ผบ.ชา,ผอ.,นชต.บก/ศตท. ได้ครบถ้วน	ความเข้าใจของกลุ่มผชก. และการถ่ายทอดสู่หน่วยงาน
การจัดการให้เกิดองค์ความรู้	ผอ.,นชต.ศตท. สร้างความรู้จากที่มีอยู่	นำความรู้จากในตำราและจากการปฏิบัติมาสร้างเป็นองค์ความรู้ของหน่วยงาน	๑. การสนับสนุนจากผบ.ศตท. และผชก. ๒. ทักษะ ผอ.และนชต.ศตท. ในการสร้างความรู้

ตารางที่ ๔-๑ วิธีปฏิบัติในการจัดการความรู้ ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล (ต่อ)

ขั้นตอน	กิจกรรม	วิธีปฏิบัติ	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
การจัดการให้ เกิดองค์ ความรู้ (ต่อ)	ผอ., นชต. ศตก. ค้นคว้าความรู้จากที่ อื่น	ค้นคว้าความรู้จากที่อื่น และหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง ในส่วนที่หน่วยงานยังขาดอยู่และ นำมาเป็นความรู้ของหน่วยงาน	๑. การสนับสนุนจากผบ. ศตก. และผชก. ๒. ทักษะ ผอ.และนชต. ศตก. ในการสร้างความรู้
	กกฝ. สร้างองค์ ความรู้	นำความรู้ทั้งหมดมาสร้างเป็นองค์ความรู้ของ หน่วยงานและนำไปเก็บเพื่อจัดทำคลังความรู้	การทำงานเป็นทีม
	ผบ.ศตก. ผชก. แนะนำ สนับสนุน	ให้คำแนะนำและสนับสนุน ผอ.,นชต.ศตก.ใน การจัดการให้เกิดองค์ความรู้ โดย กกฝ.ศตก.	ระบบการติดตาม, กำกับ ดูแลของผบ.ศตก., ผชก. ที่ดี
	แผนกรรมวิธี ข้อมูล กผค.ศตก.	เก็บข้อมูลเพื่อจัดทำคลังความรู้	ความชำนาญเฉพาะด้าน
การจัดการให้ เกิดการ ใช้ความรู้	นชต.ศตก. ใช้ความรู้	นำองค์ความรู้ที่สร้างขึ้นมาปฏิบัติและฝึกใน งานประจำและการฝึกประจำปี	๑. ความรู้เดิมและการ พร้อมรับความรู้ใหม่ ๒. การสนับสนุนจาก ผบ.ศตก., ผชก., ผอ.
	นชต.ศตก. ทบทวน การใช้ความรู้	๑. ทบทวนหลังปฏิบัติ, ทบทวนความผิดพลาด ๒. คิดวิธีแก้ไข, แก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ๓. คิดวิธีการพัฒนาการปฏิบัติงาน	๑. ความพร้อมในการ พัฒนางาน ๒. การทำงานเป็นทีม
	ผบ.ศตก. , ผชก. , ผอ.แนะนำสนับสนุน	ให้คำแนะนำและสนับสนุน นชต.ศตก.ในการ ใช้ความรู้	การติดตาม, กำกับดูแล, สนับสนุนของ ผบ.ศตก. , ผชก., ผอ.
	กกฝ.ศตก., แผนก กรรมวิธีข้อมูล กผค.ศตก.	ให้การสนับสนุนข้อมูลความรู้ นชต.ศตก. ใน การใช้ความรู้	การประสานงานและ ความร่วมมือ
การจัดการให้ เกิดการ แลกเปลี่ยน เรียนรู้	นชต.ศตก. จัดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	๑. การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งกับใน หน่วย, นอกหน่วยและหน่วยในการฝึก ๒. นำการปฏิบัติและสิ่งที่สำเร็จมาอภิปราย และมีการเทียบเคียงกับมาตรฐานปฏิบัติ ๓. ส่งข้อมูลกลับเพื่อเข้าระบบการสร้างองค์ ความรู้หรือนำไปเก็บเพื่อเป็นคลังความรู้	๑. ระบบการประสานงาน ที่ดี ๒. นำเครื่องมือมาช่วย ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น ผลการปฏิบัติงานที่ ผ่านมา

ตารางที่ ๔-๑ วิธีปฏิบัติในการจัดการความรู้ ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล (ต่อ)

ขั้นตอน	กิจกรรม	วิธีปฏิบัติ	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
การจัดการให้ เกิดการ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ (ต่อ)	แผนกิจกรรมวิธี ข้อมูล กผค.ศตท. นขต.ศตท. ทบทวน ความรู้ กผค.ศตท. ให้การ สนับสนุน	เก็บข้อมูลเพื่อจัดทำคลังความรู้ มีการทบทวนความรู้และปรับปรุงจนได้องค์ ความรู้ที่ดียิ่งๆ ขึ้นไป ให้การสนับสนุน นขต.ศตท. ในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้	ความชำนาญเฉพาะด้าน เปิดใจรับข้อมูลเพื่อการ แก้ไขและพัฒนา ระบบการประสานงาน ภายในและภายนอก องค์กรที่ดี
การจัดการให้ เกิด ชุมชนทรัพย์	แผนกิจกรรมวิธี ข้อมูล กผค.ศตท. จัดทำคลังความรู้	๑. จัดเก็บองค์ความรู้ให้กพ.และหน่วยเข้าถึง และนำมาใช้ได้ง่าย ๒. สามารถตรวจสอบ,ทบทวน,เพิ่มเติมได้ง่าย ๓. มีสถานที่เก็บ,แยกประเภทความรู้ เช่น แบบเอกสาร,แบบอิเล็กทรอนิกส์ไฟล์ในระบบ อินทราเน็ตหรืออินเทอร์เน็ต ๔. มีผู้ดูแลระบบและกำหนดการเข้าถึงข้อมูล ๕. มีการทบทวนปรับปรุงองค์ความรู้เพื่อ กระตุ้นให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้	๑. วิธีจัดระบบคลัง ความรู้ที่มีการเก็บ,การ ใช้,การดูแลที่เป็น มาตรฐาน ๒. ความรู้เฉพาะด้านใน การดำเนินงาน
	ผบ.ศตท. , ผชก., ผอ. แนะนำสนับสนุน	ให้คำแนะนำและสนับสนุนแผนกิจกรรมวิธี ข้อมูล กผค.ศตท. ในการจัดทำคลังความรู้	การติดตาม,กำกับดูแล, สนับสนุนของผบ.ศตท. ,ผชก.,ผอ.
	เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้	กำลังพลและหน่วยทบทวนการใช้องค์ความรู้ อย่างสม่ำเสมอให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการ เรียนรู้ โดยมีการจัดการความรู้แทรกภายใน เนื้องาน	๑. นโยบายของหน่วย เอื้ออำนวยต่อการ ดำเนินการพัฒนาการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ๒. กำลังพลมีความ เข้าใจและพร้อมพัฒนา ความรู้อย่างต่อเนื่อง ๓. หน่วยในแต่ละระดับ ดำเนินการโดยให้แทรก ไปกับการปฏิบัติงาน ประจำ

จากตารางที่ ๔-๑ พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ส่งผลให้ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล สามารถปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ ๙ ประการ ดังนี้

๒.๑ ความเชี่ยวชาญในด้านการจัดการความรู้ ในขั้นตอนแรก ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล จะได้รับความรู้ด้านการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง ก่อให้เกิดผู้ชำนาญการในการจัดการความรู้เพื่อนำสู่การพัฒนาภายในหน่วย รวมทั้งด้านการจัดคลังความรู้มีความจำเป็นที่แผนกรรมวิธีข้อมูล กองแผนและโครงการ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ต้องมีความเข้าใจในวิธีการจัดการความรู้และมีความเข้าใจในกระบวนการจัดทำคลังความรู้ รวมทั้งจำเป็นต้องมีความสามารถหลักด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดทำคลังข้อมูลหลัก

๒.๒ ภาวะผู้นำของหน่วย ต้องมีความพร้อมและมีความมุ่งมั่นในการดำเนินการให้เป็นองค์กรในการเรียนรู้ ซึ่งอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากเดิมมาสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้รวมทั้ง การให้นโยบายที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

๒.๓ ความพร้อมและศักยภาพที่มีอยู่เดิมของหน่วยคือแรงกระตุ้นที่ได้จากประสบการณ์และความสำเร็จจากการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานทั้งด้านการฝึกและการปฏิบัติที่ผ่านมา โดยศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลมีการสำรวจความสำเร็จในการดำเนินงานที่ผ่านมาและนำมาเป็นบทเรียนในการดำเนินงานในอนาคต

๒.๔ การบูรณาการงาน บุคลากรและเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดแผนงานรวมตอบสนองต่อนโยบายหน่วยงานในภาพรวม เปิดโอกาสให้หน่วยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมกำหนดแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสอดคล้องและดำเนินงานในลักษณะคู่ขนานภายในหน่วย ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล

๒.๕ มีการถ่ายทอดความรู้ เกี่ยวกับการจัดการความรู้และแนวทางการทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ถูกต้อง ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายอำนวยการ หน่วยขึ้นตรงศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ก่อให้เกิดความเข้าใจในงานของบุคลากรและหน่วยในขั้นตอนของการจัดการความรู้แต่ละขั้นตอน รวมทั้งความร่วมมือและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

๒.๖ การประสานงานที่มีประสิทธิภาพภายในและภายนอกหน่วยงานสามารถเอื้ออำนวยต่อการส่งผ่านข้อมูลต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมรับการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งการถ่ายทอดนโยบายที่เกี่ยวข้องและแนวทางการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

๒.๗ มีกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชา ผู้ชำนาญการ ฝ่ายอำนวยการ ให้ความสำคัญต่อการติดตามและประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของการจัดการความรู้ รวมทั้งการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้กับงานของหน่วย และพร้อมปรับปรุงแก้ไขในทันทีที่พบว่าผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการ และแจ้งผลการประเมินให้หน่วยดำเนินงานทราบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

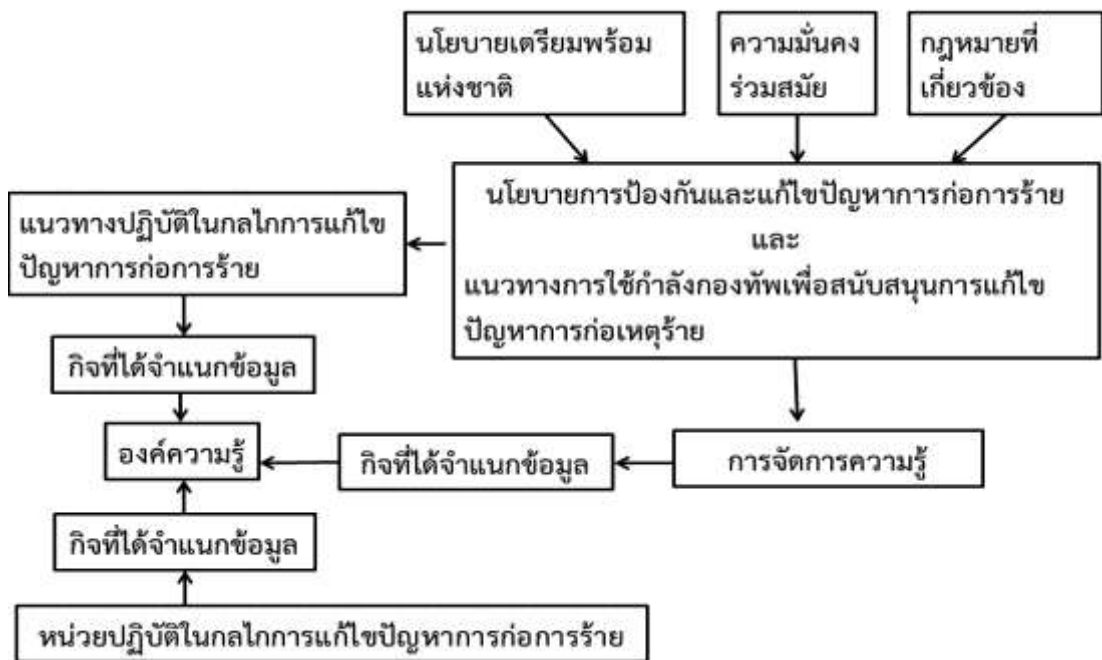


๒.๘ มีการทำงานเป็นทีม มีการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและให้ความร่วมมือ การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการสร้างฐานความรู้ของหน่วยงานจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกส่วนในการบูรณาการความรู้ของหน่วยงาน ก่อเกิดเป็นคลังความรู้ของหน่วยงาน

๒.๙ การทบทวนการใช้องค์ความรู้อย่างสม่ำเสมอ ทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยให้แทรกไปกับการปฏิบัติงานประจำและการฝึกต่างๆ ของหน่วยในแต่ละระดับส่งผลให้กำลังพลมีการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

๓. การกำหนดองค์ความรู้ที่ใช้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย สามารถเขียนเป็นผังกระบวนการ ดังแผนภาพที่ ๔-๒

แผนภาพที่ ๔-๒ ผังกระบวนการ ในการกำหนดองค์ความรู้ที่ใช้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย



จากแผนภาพที่ ๔-๒ ผังกระบวนการในการกำหนดองค์ความรู้ที่ใช้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย พิจารณาได้ว่า การกำหนดองค์ความรู้ที่ใช้ในกิจของหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย จากนโยบายเตรียมพร้อมแห่งชาติ ความมั่นคงร่วมสมัย และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ส่งผลโดยตรงกับ นโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย และแนวทางการใช้กำลังกองทัพเพื่อสนับสนุนการแก้ไขปัญหาการก่อเหตุร้าย และส่งผลต่อแนวทางปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย และการจัดการความรู้ ซึ่งในการสร้างองค์ความรู้ที่ใช้ของศูนย์ปฏิบัติการ

ต่อต้านการก่อการร้ายสากลตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหการก่อการร้ายของประเทศไทยนั้น เกิดจากการจำแนกกิจตามแนวทางปฏิบัติในกลไกแก้ไขปัญหการก่อการร้าย กิจของการจัดการความรู้ และกิจของหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหการก่อการร้าย ซึ่งจะต้องกำหนดองค์ความรู้ที่ต้องการใช้ ผ่านการจัดการความรู้ ถือว่าเป็นองค์ความรู้ที่ต้องค้นคว้า การจัดการฝึกอบรม ทบทวนและพัฒนา สัมผัสมุ่งสู่องค์ความรู้ที่ต้องการใช้ และสอดคล้องกับหลักนิยมของแต่ละหน่วยงาน โดยองค์ความรู้ดังกล่าวจะต้องครอบคลุมกิจของหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหการก่อการร้าย ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการกำหนดองค์ความรู้ที่ใช้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหการก่อการร้ายของประเทศไทยสรุปได้ ๔ ประการ คือ

๑. นโยบายและการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับหน่วยในแต่ละระดับ
๒. วิธีปฏิบัติในขั้นตอนการจัดให้เกิดองค์ความรู้ เช่น การนำความรู้จากในตำราและจากการปฏิบัติที่มีอยู่มาสร้างเป็นองค์ความรู้ การค้นคว้าความรู้จากที่อื่นในส่วนที่ยังขาดอยู่และนำมาสร้างเป็นองค์ความรู้ รวมทั้งมีกลไกในการตรวจสอบองค์ความรู้ที่สร้างขึ้น เพื่อที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานและนำมาบูรณาการงานได้เป็นเนื้อเดียว
๓. การวิเคราะห์และรวบรวมองค์ความรู้เพื่อที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการตรวจสอบองค์ความรู้ว่าสามารถนำมาใช้ในการกิจที่ได้รับมือ ทั้งงานการปฏิบัติการทางทหารและการปฏิบัติการทางทหารอื่นที่ไม่ใช่การสงคราม
๔. มีเครื่องมือในการตรวจสอบความรู้ที่กำลังพลได้นำมาใช้ เพื่อให้ตนเองมีความเข้าใจและลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ความเสี่ยง และผลกระทบในพื้นที่ที่จะเกิดขึ้น

## บทที่ ๕

### สรุปและข้อเสนอแนะ

#### สรุป

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย นี้ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ประการ คือ ๑. ประเมินสถานภาพ การจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ในปัจจุบัน ๒. ศึกษาวิเคราะห์ข้อจำกัด และปัจจัยปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และ ๓. ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย

ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย ออกเป็น ๓ ขั้นตอน ดังนี้

**๑. การกำหนดกรอบความคิดการวิจัย** เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) การศึกษาภารกิจของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลภายใต้ นโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย แนวทางการใช้กำลังกองทัพเพื่อสนับสนุน การแก้ไขปัญหาการก่อเหตุร้ายในประเทศ นโยบายการเตรียมพร้อมแห่งชาติ ความมั่นคงร่วมสมัย กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และการจัดการความรู้แบบบูรณาการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ๕ ขั้นตอน เพื่อนำไปสู่การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย

**๒. การจำแนกข้อมูล (Typological Analysis)** เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการของหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย รวมทั้งการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participate Observation) กับผู้ปฏิบัติงาน

**๓. การสร้างข้อสรุป (Analytic Induction)** เพื่อกำหนดรูปแบบที่เป็นไปได้ในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ๓ ประการ คือ วัตถุประสงค์การวิจัย

ประการที่ ๑ เพื่อประเมินสถานภาพ การจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ในปัจจุบัน วัตถุประสงค์การวิจัยประการที่ ๒ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อจำกัด และปัจจัยปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และวัตถุประสงค์การวิจัยประการที่ ๓ เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไข ปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

### ๑. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑

ประเมินสถานภาพ การจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ในปัจจุบัน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

การจัดการความรู้ ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลมีการดำเนินการมา ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๓ เป็นต้นมา โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตามจากการประเมิน สถานภาพการดำเนินงานเกี่ยวกับปัญหาและข้อขัดข้องในการดำเนินงานสามารถสรุปได้ คือ ๑) ขาดการ สร้างความรู้ความเข้าใจ วิธีการ/กระบวนการจัดการความรู้ที่ดีพอ ส่งผลให้ขาดการบูรณาการองค์ความรู้ ที่มีอยู่เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ดี ๒) การจัดการความรู้ไม่ถูกจัดระดับความสำคัญ จึงถูกมองเป็นเรื่องรอง ไม่คุ้มค่าและเสียเวลา เสียกำลังคนที่จะลงไปทำ ซึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อภารกิจหลักของหน่วย ๓) กำลัง พลังที่มีความสนใจ รักที่จะทำงานในขณะทำงาน KM ของหน่วยมีจำนวนน้อย ส่งผลให้งานการจัดการ ความรู้เป็นหน้าที่ของคณะทำงานเพียงไม่กี่คน และ ๔) ผลผลิต/คู่มือ ที่จัดทำขึ้นแต่ละชิ้นงานยังไม่ถูก นำไปใช้ทดสอบในการฝึกและปฏิบัติ การทบทวนหลังการปฏิบัติ และการสอนงานระหว่างกัน

### ๒. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ ๒

ศึกษาวิเคราะห์ข้อจำกัดและปัจจัยปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของศูนย์ ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ในปัจจุบัน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

การจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ยังประสบกับ ปัญหาและข้อจำกัดของการจัดการความรู้ คือ ๑) กำลังพลังที่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดการ ความรู้ในหน่วย ยังมีจำนวนที่น้อย ๒) ภารกิจของหน่วยมีจำนวนมาก และแนวความคิดในการพัฒนาด้าน ยุทธการ การพัฒนากำลังพล ด้านคุณภาพความรู้เชิงวิชาการยังมีจำนวนน้อย ๓) งานด้านการพัฒนาการ จัดการความรู้ การพัฒนาองค์ความรู้ คู่มือการฝึกการปฏิบัติงาน ยังไม่ได้รับการสนับสนุนและผลักดันให้ เกิดเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร และ ๔) การปฏิบัติงานร่วมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ต้องมีการประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกหลายหน่วยงาน ทำให้ยากต่อการบูรณาการองค์ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การจัดทำคลังความรู้

### ๓. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ ๓

ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการ ร้ายสากลตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

๓.๑ การจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย ผู้วิจัยใช้รูปแบบ การจัดการความรู้แบบบูรณาการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เรียกว่า LKASA Egg Model เป็นตัวแบบ ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน คือ ๑) การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ ๒) การจัดการให้เกิดองค์ความรู้

๓) การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้ ๔) การจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ๕) การจัดการให้เกิดชุมชนทรัพยากรความรู้ โดยใช้บุคลากรและหน่วยในอัตราของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล รวมทั้งข้อมูลจากหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย จำนวน ๔๐ คน การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และอธิบายกระบวนการจัดการความรู้ โดยมี ๑) ผู้บัญชาการศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ๒) กลุ่มผู้ชำนาญการจัดการความรู้ ๓) ฝ่ายอำนวยการ ๔) กองการฝึก ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ๕) หน่วยขึ้นตรง ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้าย ๖) แผนกกรรมวิธีข้อมูล กองแผนและโครงการ และมีกรมยุทธการทหาร เป็นหน่วยพี่เลี้ยงทางวิชาการในเรื่องการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้กำหนดผังกระบวนการจัดการความรู้ขึ้น โดยมีความต้องการ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนของการจัดการความรู้แต่ละขั้นตอนกับเครื่องมือ คือ บุคลากรและหน่วยในอัตราของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ที่เป็นผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดรูปแบบการดำเนินงานในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลตามแนวทางปฏิบัติ ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย โดยมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

๓.๒ วิธีปฏิบัติในการจัดการความรู้ ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลผู้วิจัยได้กำหนดเป็นตารางวิธีปฏิบัติ ประกอบด้วย

๓.๒.๑ ขั้นตอนการจัดการความรู้แบบบูรณาการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ๕ ขั้นตอน คือ ๑) การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ ๒) การจัดการให้เกิดองค์ความรู้ ๓) การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้ ๔) การจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ๕) การจัดการให้เกิดชุมชนทรัพยากรความรู้

๓.๒.๒ กิจกรรมและวิธีปฏิบัติของบุคลากรและหน่วยในอัตราของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ประกอบด้วย ๑) ผู้บัญชาการศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ๒) กลุ่มผู้ชำนาญการจัดการความรู้ ๓) ฝ่ายอำนวยการ ๔) กองการฝึก ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ๕) หน่วยขึ้นตรงศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้าย ๖) แผนกกรรมวิธีข้อมูล กองแผนและโครงการ มีกรมยุทธการทหารเป็นหน่วยพี่เลี้ยงทางวิชาการในเรื่องการจัดการความรู้ โดยกิจกรรมและวิธีปฏิบัติดังกล่าวนี้จะอธิบายถึงการทำงานของบุคลากรและหน่วยในอัตรา ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ทั้ง ๖ กลุ่มหลักในแต่ละขั้นตอนของการจัดการความรู้ทั้ง ๕ ขั้นตอน โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๙ ประการ คือ ๑) ความเชี่ยวชาญด้านในการจัดการความรู้ ๒) ภาวะผู้นำของหน่วย ต้องมีความพร้อมและมีความมุ่งมั่นในการดำเนินการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๓) ความพร้อมและศักยภาพที่มีอยู่เดิมของหน่วย ๔) การบูรณาการงาน บุคลากรและเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพ ๕) มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้และแนวทางการทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ถูกต้องให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ๖) การประสานงานที่มีประสิทธิภาพภายใน และภายนอกหน่วยงาน ๗) มีกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ ๘) มีการทำงานเป็นทีม มีการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและให้ความร่วมมือการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ๙) การทบทวนการใช้องค์ความรู้อย่างสม่ำเสมอ ทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยให้แทรกไปกับการปฏิบัติงานประจำและการฝึกต่างๆ ของหน่วยในแต่ละระดับส่งผลให้กำลังพลมีการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

๓.๓ การกำหนดองค์ความรู้ที่ใช้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาคือการก่อการร้ายของประเทศไทย ผู้วิจัยได้สร้างผัง กระบวนการเพื่อพิจารณาถึงความต้องการองค์ความรู้ที่ใช้ของหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาคือการก่อการร้าย ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล โดยพิจารณาได้ว่าการกำหนดองค์ความรู้ของหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาคือการก่อการร้าย จากนโยบายเตรียมพร้อมแห่งชาติ ความมั่นคงร่วมสมัย และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ส่งผลโดยตรงกับ นโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหาคือการก่อการร้าย และแนวทางการใช้กำลังกองทัพเพื่อสนับสนุนการแก้ไขปัญหาคือการก่อการร้าย และส่งผลกระทบต่อแนวทางปฏิบัติในกลไกแก้ไขปัญหาคือการก่อการร้าย และการจัดการความรู้ ซึ่งในการสร้าง องค์ความรู้ที่ใช้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาคือการก่อการร้ายของประเทศไทยนั้น เกิดจากการจำแนกกิจกรรมตามแนวทางปฏิบัติในกลไกแก้ไขปัญหาคือการก่อการร้าย กิจกรรมการจัดการความรู้ และกิจกรรมของหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาคือการก่อการร้าย ซึ่งจะต้องกำหนดองค์ความรู้ที่ต้องการใช้ ผ่านการจัดการความรู้ ถือว่าเป็น องค์ความรู้ที่ต้องค้นคว้า การจัดการฝึกอบรม ทบทวนและพัฒนา ส่งเสริมสู่องค์ความรู้ที่ต้องการใช้ และสอดคล้องกับหลักนิยมของแต่ละหน่วยงาน โดยองค์ความรู้ดังกล่าวจะต้องครอบคลุมกิจกรรมของ หน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาคือการก่อการร้าย ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ ๔ ประการ คือ ๑) นโยบายและการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับหน่วยในแต่ละระดับ ๒) วิธีปฏิบัติในขั้นตอนการจัดให้เกิดองค์ความรู้ เช่น การนำความรู้จากในตำราและจากการปฏิบัติที่มีอยู่มาสร้างเป็นองค์ความรู้ การค้นคว้าความรู้จากที่อื่นในส่วนที่ยังขาดอยู่และนำมาสร้างเป็นองค์ความรู้ รวมทั้งมีกลไกในการตรวจสอบองค์ความรู้ที่สร้างขึ้น เพื่อที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานและนำมาบูรณาการงานได้เป็นเนื้อเดียว ๓) การวิเคราะห์และรวบรวม องค์ความรู้เพื่อที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการตรวจสอบองค์ความรู้ว่าสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบ ทั้งงานการปฏิบัติการทางทหาร และการปฏิบัติการทางทหารอื่นที่ไม่ใช่การสงคราม ๔) มีเครื่องมือในการตรวจสอบความรู้ที่กำลังพล ได้นำมาใช้ เพื่อทำให้ตนเองมีความเข้าใจและลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ความเสี่ยง และผลกระทบในพื้นที่ที่จะเกิดขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาคือการก่อการร้ายของประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

๑. ในระดับหน่วยงาน ต้องส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ จนสามารถพัฒนาให้เกิดเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
๒. ในระดับผู้ปฏิบัติการในการจัดการความรู้ ต้องดำรงความร่วมมือและพัฒนาการเรียนรู้ให้การจัดการความรู้ในหน่วยงาน บรรลุผลตามนโยบายที่กำหนด

๓. ในระดับฝ่ายอำนวยการและเจ้าหน้าที่ ต้องให้ความสำคัญต่อการใช้ หรือประยุกต์ใช้ รูปแบบการจัดการความรู้ทั้ง ๕ ขั้นตอน เพื่อที่จะนำไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน

๔. หน่วยงานนำผลการวิจัยไปใช้ หรือ ประยุกต์ใช้ ให้ได้ผลอย่างเป็นรูปธรรม

๕. ควรมีการพัฒนาการวิจัยต่อไป เพื่อศึกษาผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด ๓ ประการ คือ คือ ๑) ประเมินสถานภาพ การจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ในปัจจุบัน ๒) ศึกษาวิเคราะห์ข้อจำกัด และปัจจัยปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และ ๓) ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทยว่าได้ผลหรือไม่ เพียงใด

# บรรณานุกรม

## ภาษาไทย

### หนังสือ

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๘.

น้ำทิพย์ วิภาวิน. การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ : บริษัท เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์ , ๒๕๔๗.

ประพนธ์ ผาสุกยัต. การจัดการความรู้จากหลักคิดสู่การปฏิบัติจริง. พิมพ์ครั้งที่ ๕, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไผ่ไหม, ๒๕๔๙.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้:พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๗.

ยุทธศึกษาทหารบก , กรม. กองทัพบก คู่มือปฏิบัติราชการว่าด้วยยุทธศาสตร์และการจัดการฝึก. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กองทัพบก, ๒๕๒๘.

วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภาพใจ, ๒๕๔๘.

วิทยากร เชียงกุล. อธิบายศัพท์การบริหารจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ ๓, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สายธาร, ๒๕๔๗.

ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, สถาบัน. รายงานประจำปี สคส.๒๕๔๘ ฉบับ KMประเทศไทย. กรุงเทพฯ : อุษาการพิมพ์, ๒๕๔๘.

สำนักงานประสานการวิจัยและพัฒนาการทางทหาร, กองทัพบก. หลักนิยมทางทหาร. กรุงเทพฯ : กองนโยบายและแผน สำนักงานประสานงานการวิจัยและพัฒนาการทางทหาร กองทัพบก, ๒๕๔๐.

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์. การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : ก.พลพิมพ์ (๑๙๙๖) จำกัด, ๒๕๔๘.

อำนาจ ชีระวนิช. การจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ซี วี แอล การพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๗.

### วารสาร

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. Knowledge Center. ฉบับที่ ๐๐๑, ๒๕๔๘.

### เอกสารไม่ตีพิมพ์

กลาโหม,กระทรวง. “หนังสือสำนักนโยบายและแผนกระทรวงกลาโหม” ที่ กท. ๐๒๐๗/๕๑๓ ลงวันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

คณะกรรมการนโยบายและอำนวยการแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายสากล, นายกรัฐมนตรี, สำนัก. “นโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย พุทธศักราช ๒๕๔๕”. ๒๕๔๕.



## ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

จัดการความรู้เพื่อสังคม , สำนักงาน , “การจัดการความรู้” (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : Available:  
<http://www.kkzone1.go.th/kmc/data/km2.doc> [Accessed August 23 , 2006]

ภาคผนวก

## ข้อพิจารณาการใช้กำลังในการบริหารเหตุการณ์ ของศูนย์ ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล

ชุด.....หน่วยงาน.....

กรม.....กระทรวง.....

---

### 1. นโยบายของหน่วยงาน

.....  
.....  
.....

### 2. การประกอบกำลัง

.....  
.....  
.....

### 3. ซีดความสามารถในการปฏิบัติ

.....  
.....  
.....

### 4. แผนการเตรียมพร้อม (alert planning)

.....  
.....  
.....

### 5. ขั้นตอนการเผชิญเหตุ

.....  
.....  
.....

6. การควบคุมบังคับบัญชาและการสื่อสาร

.....  
.....  
.....

7. กฎหมายที่ใช้บังคับ

.....  
.....  
.....



ชื่อผู้ให้ข้อมูล..... ตำแหน่ง.....

หมายเลขโทรศัพท์หน่วยงาน.....

หมายเลขโทรศัพท์มือถือ.....

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พลตรี ไตรเทพ ศรีพันธุ์วงศ์
วัน เดือน ปีเกิด	๒ พฤษภาคม ๒๕๐๔
การศึกษา	โรงเรียนเตรียมทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ฯ โรงเรียนทหารม้า หลักสูตรชั้นนายร้อย โรงเรียนทหารม้า หลักสูตรชั้นนายพัน โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ ๗๓ วิทยาลัยการทัพบก รุ่นที่ ๕๔
ประวัติการทำงาน โดยย่อ	ผู้บังคับกองร้อยทหารม้า กองพันทหารม้าที่ ๑๑ รักษาพระองค์ฯ รองผู้บังคับกองพันทหารม้าที่ ๑๑ รักษาพระองค์ ฯ ผู้บังคับกองพันทหารม้าที่ ๒๐ รักษาพระองค์ฯ เสนาธิการกรมทหารม้าที่ ๔ รักษาพระองค์ฯ รองผู้บังคับการกรมทหารม้าที่ ๔ รักษาพระองค์ฯ รองผู้บังคับการกรมทหารม้าที่ ๑ รักษาพระองค์ฯ ผู้อำนวยการ กองปฏิบัติการพิเศษ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล รองเสนาธิการ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล เสนาธิการ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล
ตำแหน่งปัจจุบัน	เสนาธิการ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล

# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

**เรื่อง** การจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหการก่อการร้ายของประเทศ ไทย

**ผู้วิจัย** พลตรี ไตรเทพ ศรีพันธุ์วงศ์ **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** 59

**ตำแหน่ง** เสนาธิการ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐบาลได้กำหนดนโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหการก่อการร้าย พ.ศ.2545 ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2546 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การป้องกันและแก้ไขปัญหการก่อการร้ายเป็นไปอย่างมีระบบ มีเอกภาพ และประสิทธิภาพ ให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน รวมทั้งประชาคมระหว่างประเทศ และให้ประชาชนมีจิตสำนึกเข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันและแก้ไขปัญห โดยมิแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหการก่อการร้ายสากล ประกอบด้วยขั้นตอนการ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการในภาวะปกติ ขั้นการยับยั้งและเจรจาต่อรอง ขั้นการยุติปัญหา และขั้นการส่งมอบ มีกลไกในการแก้ไขปัญหในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ ได้แก่ คณะกรรมการนโยบายและอำนวยการแก้ไขปัญหการก่อการร้ายสากล (นอภ.) คณะอนุกรรมการอำนวยการแก้ไขปัญหการก่อการร้ายสากล (อภร.ส.) กระทรวงกลาโหม กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงคมนาคม กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงพลังงาน กระทรวงมหาดไทย กระทรวงสาธารณสุข สำนักข่าวกรองแห่งชาติ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สำนักงานอัยการ กองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ ชุดเจรจาต่อรองแห่งชาติ โดยมีสภาความมั่นคงแห่งชาติและศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลเป็นหน่วยรับผิดชอบหลักในการประสานการปฏิบัติ ประกอบกับสังการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ในการประชุมสภากลาโหม ครั้งที่ 1/2559 เมื่อ 25 มกราคม 2559 เรื่อง แนวทางการใช้กำลังกองทัพเพื่อสนับสนุนการแก้ไขปัญหการก่อเหตุร้ายในประเทศ โดยให้ทุกส่วนราชการติดตาม และระวังป้องกันการก่อเหตุร้ายในประเทศ รวมถึงการเตรียมความพร้อมในการสนับสนุนการปฏิบัติตามความจำเป็นของสถานการณ์

ด้วยภารกิจและภัยคุกคามจากการก่อการร้าย จึงพิจารณาได้ว่าศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลควรมีกระบวนการและมาตรฐานในการเตรียมความพร้อม โดยสอดคล้องกับนโยบายการป้องกันและการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย แนวทางการใช้กำลังกองทัพเพื่อสนับสนุนการแก้ไขปัญหาการก่อเหตุร้ายในประเทศ นโยบายการเตรียมพร้อมแห่งชาติ ความมั่นคงร่วมสมัย (Contemporary Security) และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จากการที่ได้ศึกษาค้นคว้าในขั้นต้นพบว่า กระบวนการหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการดำเนินการได้ คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยการจัดการความรู้เป็นการบริหารจัดการ และกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หรือ หน่วยงานย่อยขององค์กรเพื่อสร้าง และใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้เป็นการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่จะทำได้มา เก็บรักษาและนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ก่อให้เกิดการพัฒนาความเชื่อร่วมกัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติขององค์กร ความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งก็คือวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะบุคลากรคนหนึ่งของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล จึงสนใจที่จะศึกษากระบวนการในการจัดการความรู้ที่จะนำมาใช้ในการเตรียมความพร้อมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทยดังกล่าวข้างต้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อกองทัพ และประเทศไทย ในอนาคตต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อประเมินสถานภาพ การจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อจำกัด และปัจจัยปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
3. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ด้านผู้ให้ข้อมูล/ แหล่งข้อมูล ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการของหน่วยปฏิบัติการกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย
2. ด้านเนื้อหาหรือประเด็นที่ต้องการศึกษา การจัดการความรู้ ตามแนวทางปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย

## 3. ระยะเวลา พฤศจิกายน 2559 – สิงหาคม 2560

**วิธีดำเนินการวิจัย**

## 1. วิธีวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

## 2. ผู้ให้ข้อมูลหรือแหล่งข้อมูล

2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนาจการของหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย จำนวน 40 คน และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participle Observation) กับผู้ปฏิบัติงาน

2.2 ข้อมูลทุติภูมิ (Secondary Data) จากเอกสาร ระเบียบ คำสั่ง กฎหมายและ ข้อมูลทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกันนโยบายการป้องกันและการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย

## 3. เครื่องมือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 40 คน เพื่อศึกษาความต้องการและหัวข้อเรื่องต่างๆ ในการพิจารณาจัดการความรู้ รวมทั้งสภาพของปัญหาที่เป็นภัยคุกคามด้านการก่อการร้าย

5. การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยนำเสนอในรูปแบบการพรรณนา และใช้แหล่งข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสาร ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม

**ผลการวิจัย**

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อประเมินสถานภาพ การจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ในปัจจุบัน

การจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลมีการดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 เป็นต้นมา โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแต่อย่างไรก็ตามจากการประเมินสถานภาพการดำเนินงานเกี่ยวกับปัญหาและข้อขัดข้องในการดำเนินงานสามารถสรุปได้ คือ 1) ขาดการสร้างความรู้ความเข้าใจ วิธีการ/กระบวนการจัดการความรู้ที่ดีพอ ส่งผลให้ขาดการบูรณาการองค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ดี 2) การจัดการความรู้ไม่ถูกจัดระดับความสำคัญ จึงถูกมองเป็นเรื่องรองไม่คุ้มค่าและเสียเวลา เสียกำลังคนที่จะลงไปทำ ซึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อภารกิจหลักของหน่วย 3) กำลังพลที่มีความสนใจ รักที่จะทำงานในขณะทำงาน KM ของหน่วยมีจำนวนน้อย ส่งผลให้งานการจัดการความรู้เป็นหน้าที่ของคณะทำงานเพียงไม่กี่คน และ 4) ผลผลิต/คู่มือ ที่จัดทำขึ้นแต่ละ



ซึ่งงานยังไม่ถูกนำไปใช้ทดสอบในการฝึกและปฏิบัติ การทบทวนหลังการปฏิบัติ และการสอนงานระหว่างกัน

2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อจำกัด และปัจจัยปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ยังประสบกับปัญหาและข้อจำกัดของการจัดการความรู้ คือ 1) กำลังพลที่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วย ยังมีจำนวนที่น้อย 2) ภารกิจของหน่วยมีจำนวนมาก และแนวความคิดในการพัฒนาด้านยุทธการ การพัฒนากำลังพล ด้านคุณภาพความรู้เชิงวิชาการยังมีจำนวนน้อย 3) งานด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ การพัฒนาองค์ความรู้ คู่มือการฝึกการปฏิบัติงาน ยังไม่ได้รับการสนับสนุนและผลักดันให้เกิดเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร และ 4) การปฏิบัติงานร่วมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ต้องมีการประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกหลายหน่วยงาน ทำให้ยากต่อการบูรณาการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การจัดการทำคลังความรู้

3. วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย

ผู้วิจัยใช้รูปแบบการจัดการความรู้แบบบูรณาการคู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เรียกว่า LKASA Egg Model เป็นตัวแบบ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ 2) การจัดการให้เกิดองค์ความรู้ 3) การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้ 4) การจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5) การจัดการให้เกิดชุมชนทรัพยากรความรู้ โดยใช้บุคลากรและหน่วยในอัตราของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล รวมทั้งข้อมูลจากหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย จำนวน 40 คน การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และอธิบายกระบวนการจัดการความรู้ โดยมี 1) ผู้บัญชาการศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล 2) กลุ่มผู้ชำนาญการจัดการความรู้ 3) ฝ่ายอำนวยการ 4) กองการฝึก ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล 5) หน่วยขึ้นตรง ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้าย 6) แผนกกรรมวิธีข้อมูล กองแผนและโครงการ และมีกรมยุทธการทหาร เป็นหน่วยที่เล็งทางวิชาการในเรื่องการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้กำหนดผังกระบวนการจัดการความรู้ขึ้น โดยมีความต้องการ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนของการจัดการความรู้แต่ละขั้นตอนกับเครื่องมือ คือ บุคลากรและหน่วยในอัตราของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ที่เป็นผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดรูปแบบการดำเนินงานในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลตามแนวทางปฏิบัติ ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย โดยมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ต่อไป โดยองค์ความรู้ดังกล่าวจะต้องครอบคลุมกิจกรรมของหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ 4 ประการ คือ 1) นโยบายและการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับหน่วยในแต่ละระดับ 2) วิธีปฏิบัติในขั้นตอนการจัดให้เกิดองค์ความรู้ เช่น การนำความรู้จากในตำราและจากการปฏิบัติที่มีอยู่มาสร้างเป็นองค์ความรู้ การค้นคว้าความรู้จากที่อื่นในส่วนที่ยังขาดอยู่และนำมาสร้างเป็นองค์ความรู้ รวมทั้งมีกลไกในการตรวจสอบองค์ความรู้ที่สร้างขึ้น เพื่อที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานและนำมาบูรณาการงานได้เป็นเนื้อเดียว 3) การวิเคราะห์และรวบรวมองค์ความรู้เพื่อที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการตรวจสอบองค์ความรู้ว่าสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติที่ได้รับมอบ ทั้งงานการปฏิบัติการทางทหารและการปฏิบัติการทางทหารอื่นที่ไม่ใช่การสงคราม 4) มีเครื่องมือในการตรวจสอบความรู้ที่กำลังพลได้นำมาใช้ เพื่อทำให้ตนเองมีความเข้าใจและลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ความเสี่ยง และผลกระทบในพื้นที่ที่จะเกิดขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ในระดับหน่วยงาน ต้องส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ จนสามารถพัฒนาให้เกิดเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization )
2. ในระดับผู้ปฏิบัติการในการจัดการความรู้ ต้องดำรงความร่วมมือและพัฒนาการเรียนรู้ให้การจัดการความรู้ในหน่วยงาน บรรลุผลตามนโยบายที่กำหนด
3. ในระดับฝ่ายอำนวยการและเจ้าหน้าที่ ต้องให้ความสำคัญต่อการใช้ หรือ ประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความรู้ทั้ง 5 ขั้นตอน เพื่อที่จะนำไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน
4. หน่วยงานนำผลการวิจัยไปใช้ หรือ ประยุกต์ใช้ให้ได้ผลอย่างเป็นรูปธรรม
5. ควรมีการพัฒนาการวิจัยต่อไป เพื่อศึกษาผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด 3 ประการ คือ 1) ประเมินสถานภาพ การจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ในปัจจุบัน 2) ศึกษาวิเคราะห์ข้อจำกัด และปัจจัยปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และ 3) ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทยว่าได้ผลหรือไม่เพียงใด